



**HAL**  
open science

# Le chiffrage : un outil d'analyse et de perspective pour l'entreprise ISS Nantes

Mathieu Tirloy

► **To cite this version:**

Mathieu Tirloy. Le chiffrage : un outil d'analyse et de perspective pour l'entreprise ISS Nantes. Sciences agricoles. 2013. dumas-00944876

**HAL Id: dumas-00944876**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00944876v1>**

Submitted on 11 Feb 2014

**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  
49045 Angers cedex 01

**ISS Espaces Verts**

Agence de Nantes  
2 Rue Henri Farman  
ZA des 4 Nations  
44360 Vigneux de  
Bretagne

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 : Maîtrise d'œuvre et Ingénierie

**Le chiffrage : un outil d'analyse et de perspective pour l'entreprise ISS Nantes**

Par : Mathieu TIRLOY

*Illustration éventuelle*

*Volet à renseigner par l'enseignant responsable de l'option/spécialisation\*  
ou son représentant*

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

Bon pour dépôt (version définitive)

Autorisation de diffusion : Oui  Non

**Devant le jury :**

Soutenu à Angers

le 24/09/2013

Sous la présidence de : Walid OUESLATI

Maître de stage : Jérémy GOUGEON

Enseignant référent : Damien ROUSSELIERE

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

\* champs obligatoires

## Fiche de confidentialité et de diffusion du mémoire

### Cadre lié à la confidentialité :

Aucune confidentialité ne sera prise en compte si la durée n'en est pas précisée.

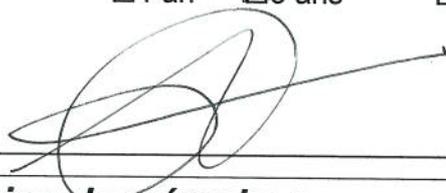
#### Préciser les limites de la confidentialité <sup>(2)</sup> :

➤ Confidentialité absolue :  oui  non  
(ni consultation, ni prêt)

Si oui

1 an  5 ans  10 ans

Le maître de stage <sup>(4)</sup>,



**ISS ESPACES VERTS**  
Agence de Nantes  
ZAC des 4 Nations  
2 rue Henri Farman - BP  
44360 VIGNEUX DE BRETAGNE  
Tél. : +33 (0)2 40 38 07 13 - Fax : +33 (0)2 40 38 35 33  
Siret : 339 609 661 01087 - APE : 8130Z

### Cadre lié à la diffusion du mémoire :

A l'issue de la période de confidentialité et/ou si le mémoire est validé diffusable sur la page de couverture, il sera diffusé sur les bases de données documentaires nationales et internationales selon les règles définies ci-dessous :

Diffusion de la version numérique **du mémoire** :  oui  non

Référence bibliographique diffusable <sup>(3)</sup> :  oui  non

Résumé diffusable :  oui  non

Mémoire papier consultable sur place :  oui  non

Reproduction autorisée du mémoire :  oui  non

Prêt autorisé du mémoire papier :  oui  non

.....  
Diffusion de la version numérique **du résumé** :  oui  non

➤ Si oui, l'auteur <sup>(1)</sup> complète l'autorisation suivante :

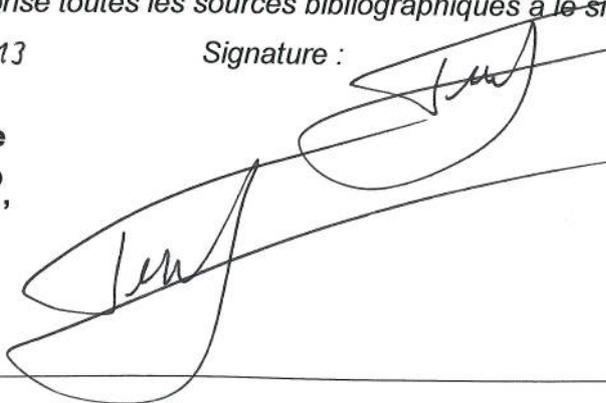
Je soussigné(e) N. TIRLOY Nathieu, propriétaire des droits de reproduction dudit résumé, autorise toutes les sources bibliographiques à le signaler et le publier.

Date : 16/09/2013

Signature :

Rennes/Angers, le

L'auteur <sup>(1)</sup>,



L'enseignant référent  
ou son représentant

(1) auteur = étudiant qui réalise son mémoire de fin d'études

(2) L'administration, les enseignants et les différents services de documentation d'AGROCAMPUS OUEST s'engagent à respecter cette confidentialité.

(3) La référence bibliographique (= Nom de l'auteur, titre du mémoire, année de soutenance, diplôme, spécialité et spécialisation/Option)) sera signalée dans les bases de données documentaires sans le résumé.

(4) Signature et cachet de l'organisme

## Remerciement

En préambule à ce mémoire, je souhaitais adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à celles qui ont participé à mon insertion dans la vie professionnelle.

Je tiens à remercier sincèrement Monsieur GIRAULT qui, en tant que Directeur d'agence, m'a permis de réaliser ce stage de fin d'étude. La mission confiée étant bien intégrée au contexte et à la structure, elle m'a permis de bien comprendre le fonctionnement d'une entreprise de paysage.

Mes remerciements s'adressent également à Monsieur GOUGEON, maitre de stage, pour son implication, ses remarques et critiques constructives qui m'ont permis d'approfondir ma réflexion sur ce mémoire.

Merci également à mes tuteurs respectifs Monsieur SALANIE et Monsieur ROUSSELIERE, pour leurs disponibilités, réactivité et conseils avisés.

Je souhaite exprimer mes remerciements à Monsieur LEROUX, sans qui je ne maîtriserai pas le travail de chargé d'étude, pour ses conseils et sa patience ainsi qu'à Monsieur QUERRY l'un des premiers à m'accorder sa confiance.

J'exprime ma gratitude à tous les membres du bureau d'étude (Jeanne et Véronique) pour leur gentillesse et leurs conseils ainsi qu'à Gilles, Vincent et Virginie pour le temps passé à la réponse à mes questions lors des recherches effectuées.

Je n'oublie pas mes parents pour leur contribution, leur soutien et leur patience ainsi que mes proches pour leurs encouragements.

Merci à tous et à toutes.

<b>1.</b>	<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>ETAT DES LIEUX.....</b>	<b>2</b>
2.1.	LE MARCHE DU PAYSAGE .....	2
2.1.1.	<i>En France.....</i>	2
2.1.2.	<i>En Pays de la Loire.....</i>	2
2.2.	L'ENTREPRISE ISS ESPACES VERTS .....	3
2.2.1.	<i>Historique et développement.....</i>	3
2.2.2.	<i>Activité et marché.....</i>	4
2.2.3.	<i>Zone de chalandise.....</i>	4
2.2.4.	<i>Obligation économique interne à l'entreprise.....</i>	4
<b>3.</b>	<b>LA DEMANDE.....</b>	<b>5</b>
3.1.	PROVENANCE DE LA DEMANDE .....	5
3.2.	TYPE DE COMMANDE .....	6
3.2.1.	<i>Segmentation des marchés .....</i>	6
3.2.2.	<i>Division des lots .....</i>	7
3.3.	TYPE D'ACTIVITE .....	8
3.4.	PERIODE DE DEMANDE .....	8
3.5.	PRISE DE CONNAISSANCE DES MARCHES .....	9
3.6.	METHODE DE CHOIX DES PROJETS.....	10
3.7.	MOYEN DE RENDU D'OFFRE (DEMATERIALISATION, PAPIER) .....	10
3.8.	RESULTAT DES APPELS D'OFFRES SUR L'ANNEE 2012 .....	11
3.9.	RESULTAT SUIVANT TRANCHES DE MARCHE .....	11
<b>4.</b>	<b>LA CONCURRENCE .....</b>	<b>12</b>
4.1.	EVOLUTION DE LA CONCURRENCE .....	12
4.2.	ANALYSE DES CONCURRENTS .....	13
4.3.	CONCURRENTS SELON LES TRANCHES DE MARCHE .....	16
4.4.	ECART DE PRIX ISS/CONCURRENCE .....	17
4.5.	LE CHIFFRAGE COMME OUTIL D'ANALYSE .....	18
4.5.1.	<i>Marchés porteurs selon marchés chiffrés/marchés gagnés.....</i>	18
4.5.2.	<i>Test d'indépendance : distribution des résultats des marchés suivant le montant.....</i>	20
4.5.3.	<i>Marchés porteurs selon marge prévisionnelle .....</i>	21
4.5.4.	<i>Test d'indépendance : distribution des résultats des marchés suivant la marge appliquée.....</i>	22
<b>5.</b>	<b>OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT .....</b>	<b>23</b>
5.1.	BILAN DES FORCES ET FAIBLESSES DE L'ENTREPRISE .....	23
5.2.	LE CHIFFRAGE.....	24
5.2.1.	<i>Actions à mener.....</i>	24
5.2.2.	<i>Etude du chiffrage d'un chantier gagné : La ZAC de la Courrouze – Rennes.....</i>	26
5.3.	LA PRODUCTION .....	32
5.3.1.	<i>Quelle stratégie adopter.....</i>	32
5.3.2.	<i>Travaux à développer.....</i>	34
<b>6.</b>	<b>LIMITE DE L'ETUDE .....</b>	<b>39</b>
<b>7.</b>	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>40</b>

Document rédigé par Mathieu TIRLOY

## **Glossaire**

UNEP : Union National des Entreprises du Paysage

VRD : Voirie et Réseaux Divers

TP : Travaux Publics

EP : Eaux Pluviales

AO : Appel d'Offre

PME : Petite et Moyenne Entreprise

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)

Déboursé sec : Coût d'un chantier pour l'entreprise (Main d'oeuvre, matériel et matériaux) avant application d'un coefficient de frais généraux et d'un coefficient de marge

## **Table des annexes**

Annexe I : Chiffres clés 2011 du secteur du paysage, région Pays de la Loire

Annexe II : Organigramme

Annexe III : Distribution des marchés gagnés et perdus selon le montant pour les départements 35,44 et 49

Annexe IV : Analyse des chiffres du bureau d'étude suivant tranches et départements

Annexe V : Distribution des marchés gagnés et perdus selon la marge pour les départements 35,44 et 49

Annexe VI : Liste du matériel

## Table des figures

Figure I : Répartition des 26500 entreprises du paysage en 2010 selon leur effectif salarié (UNEP, 2011).....	02
Figure II : Implantation des agences ISS Espaces Verts en France en 2012 (ISS, 2012).....	03
Figure III : Agence et dépôts, rayon d'action d'ISS Espaces Verts Nantes (Tirloy, 2013).....	04
Tableau I : Résultats annuels 2012 des 2 agences Nantaises et prévision pour 2013 (Tirloy, 2013).....	05
Tableau II : Répartition des chantiers gagnés en 2012 suivant la typologie de la clientèle (ISS, 2013).....	06
Tableau III : Segmentation des marchés facturés en 2012 selon le type de commande (ISS, 2012).....	06
Tableau IV : Segmentation des marchés facturés en 2012 selon le type d'activité (ISS, 2012).....	08
Figure IV : Répartition du nombre d'appels d'offres répondus par ISS Nantes par mois sur l'année 2011 et 2012 (ISS, 2012).....	08
Tableau V : Répartition des appels d'offres parus suivant les départements et l'année (Vecteur Plus, 2012).....	09
Tableau VI : Récapitulatif du chiffrage sur l'année 2012 (Tirloy, 2013).....	11
Tableau VII : Analyse du chiffrage du bureau d'étude sur l'année 2012 suivant tranche (Tirloy, 2013).....	11
Figure V : Répartition du volume d'affaire gagné comparé au nombre de marchés répondus suivant les tranches (Tirloy, 2013).....	12
Figure VI : Distribution des marchés gagnés et perdus selon le montant du marché pour les départements 35/44/49 (Tirloy, 2013).....	14
Figure VII : Distribution des marchés gagnés et perdus selon la marge appliquée pour les départements 35/44/49 (Tirloy, 2013).....	15
Tableau VIII : Paysagistes réalisant plus de 1 million d'euro de chiffre d'affaire en 2012 sur le département 49 (Tirloy, 2013).....	15
Tableau IX : Paysagistes réalisant plus de 1 million d'euro de chiffre d'affaire en 2012 sur le département 44 (Tirloy, 2013).....	16
Tableau X : Paysagistes réalisant plus de 1 million d'euro de chiffre d'affaire en 2012 sur le département 35 (Tirloy, 2013).....	17
Tableau XI : Principaux concurrents suivant les tranches de marché (Tirloy, 2013).....	17

Tableau XII : Entreprises différentes victorieuses selon les tranches de chantier en 2012 sur les départements 35, 44 et 49 (Tirloy, 2013).....	18
Tableau XIII : Ecart de prix moyen de la concurrence avec ISS Nantes sur les marchés perdus en 2012 (Tirloy, 2013).....	20
Tableau XIV : Répartition du volume d'affaire gagné par rapport au volume chiffré suivant les départements en 2012 (Tirloy, 2013).....	21
Tableau XV : Marge moyenne pour les marchés gagnés suivant les tranches et départements en 2012 (Tirloy, 2013).....	22
Tableau XVI : Analyse SWOT de l'entreprise ISS Espaces Verts Nantes (Tirloy, 2013).....	24
Tableau XVII : Préconisations suivant tranches de marché (Tirloy, 2013).....	25
Tableau XVIII : Récapitulatif chiffrage lot 4 Espaces Verts et Plantations (ISS, 2013).....	27
Tableau XIX : Récapitulatif chiffrage lot 5 Ouvrages (ISS, 2013).....	29
Tableau XX : Analyse du prix Platelage bois chêne du sous-traitant déclaré SLE (SLE, 2013).....	30
Tableau XXI : Détail chiffrage des partenaires sur lot 5 (Tirloy, 2013).....	31
Tableau XXII : Comparatif chiffrage ISS/SLE sur le poste Platelage chêne (Tirloy, 2013).....	31
Tableau XXIII : Comparatif chiffrage ISS/SLE pour postes sous traités à SLE (Tirloy, 2013).....	32
Tableau XXIV : Stratégie à appliquer suivant le contexte (Lavoie, 2013).....	33
Tableau XXV : Récapitulatif du type de travaux (Tirloy, 2013).....	35

## 1. Introduction

L'entreprise ISS Espaces Verts Nantes est leader dans son domaine sur la région Pays de la Loire. Suite à la fusion des deux entités de Carquefou et Couëron dans un nouveau site, l'entreprise cherche à se réorganiser afin d'améliorer la productivité et sa compétitivité sur un marché très concurrentiel et fortement atomisé.

Le secteur du paysage étant en ralentissement depuis la crise de 2008, l'entreprise doit faire face à un marché moins florissant et à des prix en baisse. De plus, la tentative de développement de deux nouvelles agences satellites sur Angers et Rennes s'avère difficile (manque de notoriété, concurrence). Pour maintenir ses objectifs de croissance, ISS cherche donc des solutions sur le moyen terme afin de maintenir ses parts de marché.

L'objectif du stage est en premier lieu de venir renforcer l'équipe du bureau d'étude sur la partie « réponses aux dossiers d'appel d'offre ». L'intérêt est de maîtriser cette étape et de se diversifier vers la réponse à des dossiers moins axés espaces verts tel le génie civil ou le VRD.

L'enjeu est de chercher à diversifier les activités d'ISS vers des secteurs de niche (moins concurrentiels) afin de maintenir les marges existantes.

Ce mémoire va se baser sur l'étude du chiffrage et l'analyse des données en résultant afin de mettre en lumière des perspectives d'évolution et de croissance.

### **Le chiffrage : un outil d'analyse et de perspective pour l'entreprise ISS Nantes.**

Pour cela, il s'agira dans un premier temps de faire un état des lieux du secteur du paysage en France puis en Pays de la Loire, afin de comprendre les spécificités du marché. Ensuite, il conviendra d'analyser des données issues du bureau d'étude d'ISS Nantes sur la réponse aux marchés d'appel d'offre afin de déceler les forces et faiblesses de l'entreprise. L'environnement externe de l'entreprise sera analysé (demande et concurrence) pour en définir des opportunités et menaces.

Nous allons ainsi pouvoir tirer des conclusions de cette analyse afin d'effectuer des préconisations à plus ou moins long terme sur la partie chiffrage en vue d'améliorer la rentabilité de l'entreprise ainsi que sur la partie production afin de définir quelle stratégie adopter et quels travaux développer.

## 2. Etat des lieux

### 2.1. Le marché du paysage

#### 2.1.1. En France

Afin d'étudier le marché du paysage en France, nous avons étudié les chiffres fournis par l'UNEP (Syndicat majoritaire des entreprises du paysage) dans ses rapports d'activité.

Ainsi, il en ressort qu'en 2010 en France, il y avait 26500 entreprises du paysage (UNEP, Chiffres clés du secteur du paysage, 2011, 28p), dont seulement 100 comprenaient 50 salariés et plus. Le chiffre d'affaire de la profession est en stagnation entre 2008 et 2010 à 4,97 milliards d'euros.

Les entreprises de plus de 50 salariés réalisent 11% du CA global du secteur soit 590 millions d'euros.

Cela équivaut à 72 000€ par actif en équivalent temps plein.

Malgré une légère augmentation du nombre d'entreprises entre 2010 et 2011 (28 500 entreprises en 2011 – MSA, activité des paysagistes en 2011, 2011, 11p), le marché connaît une stagnation depuis quelques années depuis le début de la crise de 2008 (0% de croissance du CA en 2009 et 2010)

Deux catégories d'entreprises connaissent un essor important : les entreprises n'employant aucun salarié représentent 61% de la profession en 2010 (Cf Figure I ci-dessus) contre 53% en 2008, et les entreprises de plus de 50 salariés qui comptent 100 entreprises en 2010 contre 50 deux ans plus tôt. (200% d'augmentation)

On peut expliquer cet essor avec l'arrivée du statut d'auto entrepreneur en France en 2008, qui a permis à de nombreux français de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale en minimisant les risques financiers. Ce statut a contribué à une concurrence importante (fiscalité allégée) sur des marchés d'entretien et de petite création, autrefois l'apanage des structures de moins de 10 salariés.

L'essor des structures de 50 salariés et plus peut s'expliquer par la maturation du marché qui conduit à un regroupement d'entités pour mieux résister à un affaiblissement du marché et à l'émergence de grands groupes d'envergure régionale.

Ces accroissements à la marge pénalisent les tranches moyennes qui ne possèdent pas les moyens techniques et matériels pour concurrencer les structures plus importantes, et subissent la concurrence des entreprises unipersonnelles sur les marchés à faible valeur ajoutée.

Ainsi, le solde net de création d'emploi sur la période 2009/2010 est de +700 pour les entreprises de plus de 50 salariés contre -800 pour celles entre 10 et 49 salariés. (UNEP, Chiffres clés du paysage 2011, données 2010, rapport complet, 2011, 121p)

#### 2.1.2. En Pays de la Loire

La région Pays de la Loire compte 6% du nombre d'entreprise de paysage en France pour 5,5% de la population française et représente 6,5% du CA Français et 6,5% des actifs équivalents temps plein. (Cf Annexe I, Chiffres clés 2011 du secteur du paysage en Pays de la Loire)

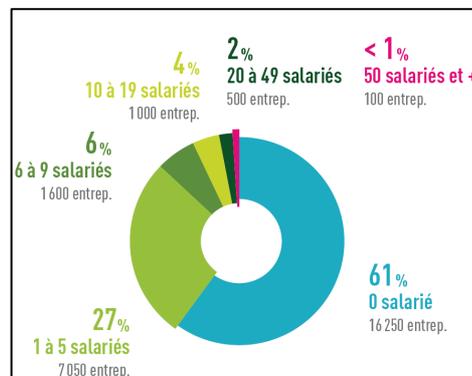


Figure I : Répartition des 26500 entreprises du paysage en 2010 selon leur effectif salarié (UNEP, 2011)

La part d'entreprises de service à la personne est de 34% par rapport au nombre total des entreprises.

La répartition du CA entre création et entretien est de 66% en création contre 34% en entretien. (A l'échelle du pays, cette répartition est de 56,5% en création contre 43,5% en entretien)

La répartition du CA selon les commanditaires est de 51% de particuliers, 22% de marché publics et 27% d'entreprises privés. (Pour les entreprises de plus de 50 salariés, la répartition passe à 12%, 54% et 34%)

Le nombre moyen de salariés par entreprise est de 2,7 unités. (Supérieur à moyenne nationale)

La perspective de l'évolution du nombre de salariés dans l'année à venir est plutôt de maintenir les effectifs stables pour 75% des entreprises.

Le marché sur ce secteur semble dynamique avec le pourcentage du CA lié à la création le plus élevé de France. On assiste aussi à une forte demande émanant des particuliers (51% du CA) mais a une commande publique inférieure à la moyenne française (22% contre 30% au niveau Français).

## 2.2. L'entreprise ISS Espaces Verts

### 2.2.1. Historique et développement

France : Le groupe ISS France comprend 40 000 collaborateurs et plus d'un milliard d'euro de CA. ISS France est la première filiale du groupe ISS monde. Au travers d'une expérience multiservices, ISS peut intervenir en accueil, espaces verts, hygiène et prévention, logistique et propreté.

ISS Espaces Verts est le leader européen des espaces paysagers et sportifs.

En France, 2.500 personnes travaillent pour ISS Espaces Verts. Le chiffre d'affaire est de l'ordre de 250 millions d'euros, et on dénombre 45 implantations réparties sur toute la France. (Cf Figure II ci-contre)

Nantes : En 2005, le groupe ISS souhaite développer le secteur Espaces verts sur la région et achète dans un premier temps les entreprises TESSON et BLINEAU et les réunit sur le site de Couëron.

En 2009, ISS rachète NATURE ENVIRONNEMENT alors numéro 1 sur la région Nantaise qui devient ISS Carquefou

Depuis février 2011, un dépôt de l'Agence ISS Carquefou s'est monté sur Angers. En effet, l'agence y travaillait depuis déjà quelques années et cette implantation permet un lieu de stockage du matériel. Un conducteur de travaux y est désigné. La direction administrative et financière reste sur Nantes.

A la même période en Janvier 2011, un dépôt de l'Agence ISS Carquefou s'est monté sur Rennes. Le marché rennais étant dynamique, l'implantation s'est effectuée afin d'y développer davantage l'activité.

Début 2013, les 2 agences sont rassemblées sur un même pôle à Vigneux de Bretagne. (Cf Annexe II : Organigramme)

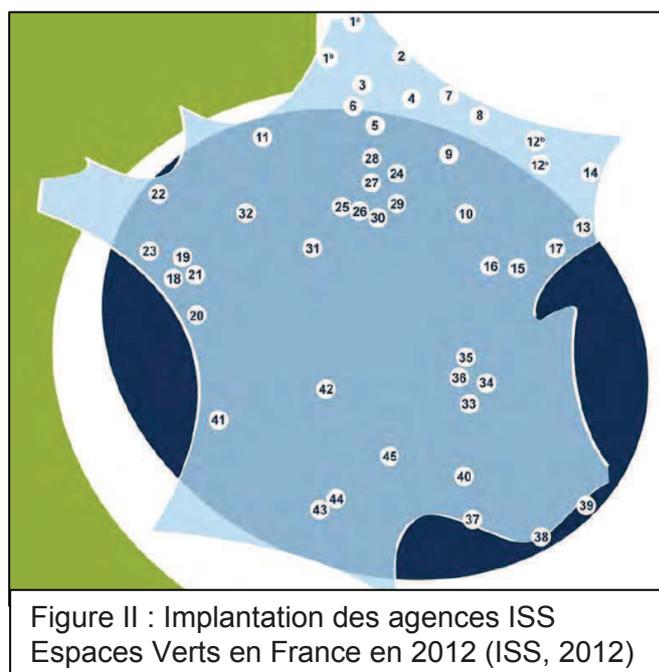


Figure II : Implantation des agences ISS Espaces Verts en France en 2012 (ISS, 2012)

### 2.2.2. Activité et marché

France :

- **Espaces verts** : terrassement, modelage paysager, plantations, pose de clôtures, hydroseeding, installation d'arrosage automatique pour parcs, jardins, terrasses, sites historiques, plans d'eaux, réseaux routiers/autoroutiers/fluviaux/ferroviaires.
- **Espaces urbains** : aménagement, rénovation et maintenance de ronds-points, murets, jardins sur dalle, mobilier urbain, pavage, voies piétonnes.
- **Espaces sportifs et récréatifs** : Intergreen® assure la création, la maintenance et la régénération de terrains dits de grands jeux (football et rugby) en gazons naturels, stabilisés et synthétiques et parcours de golf.
- **Paysagisme d'intérieur** : Aqua plant® réalise les études paysagères, l'aménagement et la maintenance de jardins intérieurs, patios, atrium, terrasses et balcons, location et entretien de compositions de plantes en pots, création de bouquets et décoration florale.

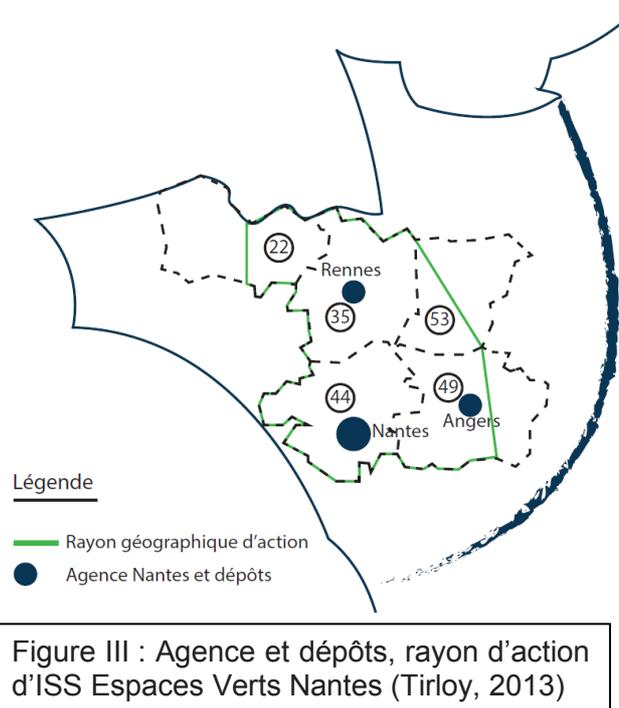
Nantes : Le chiffre d'affaires de l'entreprise est réparti en 2 activités principales, l'entretien avec 12% du chiffre d'affaires et la création 88% du chiffre d'affaires. La création peut elle aussi être dissociée avec 85% du chiffre d'affaires en marchés publics et 15% pour les marchés privés.

### 2.2.3. Zone de chalandise

L'agence mère et ses deux dépôts répartis sur trois départements permettent un rayonnement conséquent et une prise de marché sur pratiquement cinq départements. (Cf Figure III ci-dessus)

Néanmoins, suite à une mauvaise appréhension du marché Angevin (Nombre d'affaire en diminution, concurrence importante, prix relativement bas) le dépôt angevin devrait fermer ses portes à l'été 2013.

Le dépôt rennais est quant à lui maintenu car l'obtention de nouveaux marchés est satisfaisante.



### 2.2.4. Obligation économique interne à l'entreprise

Jusqu'à fin 2012, étaient présentes sur Nantes deux agences ISS Espaces Verts qui réalisaient le même type de travaux. (Agence de Carquefou, Agence de Couëron) Elles n'étaient pas concurrentes (partage des dossiers d'appel d'offre en réponse) mais la gestion en était compliquée :

- Un directeur d'agence pour les 2 agences (navettes régulières entre les 2 entités)
- Du matériel en doublon et des transferts de matériels entre agences compliqués

- Une réputation de l'agence de Carquefou écornée et des pertes financières répétées.
- Des frais généraux importants (2 loyers, personnel administratif en doublon...)
- Dépôt de Couëron trop petit, difficultés de stockage.

Début 2013 a donc eu lieu une fusion entre les 2 agences sur un nouveau site à Vigneux de Bretagne au Nord de Nantes sur la route de Vannes.

Ce rapprochement a permis de réunir les agences espaces verts mais aussi propreté, hygiène et prévention et logistique.

L'avantage premier est de faciliter la gestion avec la partie direction, administrative, commerciale et production présentent sur un même et unique lieu.

Ensuite, cette fusion a permis de diminuer de manière importante les dépenses en frais généraux. :

- De nombreux licenciements ont été réalisés (administration, bureau d'étude, partie commerciale), principalement des membres de l'ex agence Carquefou (structure en difficulté, amélioration de l'image de l'entreprise).
- Il n'y a aussi plus qu'un loyer avec une surface de stockage partagée entre les différents pôles d'ISS (diminution des coûts locatifs).

Enfin, cela a permis d'assainir le parc matériel (évacuation du matériel obsolète, limitation des doublons).

De plus, au niveau de l'image d'ISS Nantes, la fusion devra permettre d'en améliorer celle-ci. (Les noms Carquefou et Couëron n'apparaissent plus) La volonté est d'effacer le passé avec un déficit d'image pour repartir sur de bonnes bases.

Les pertes financières conséquentes de l'agence de Carquefou (-609 400 € en 2012) seront aussi noyées dans le volume d'affaire de la nouvelle entité.

Tableau I : Résultats annuels 2012 des 2 agences Nantaises et prévision pour 2013 (D'après ISS, 2013)

Année	Agence	Chiffre d'affaire	Marge nette	% marge
2012	Carquefou	6 829 000	-609 400	-8,92%
2012	Couëron	9 005 000	805 600	8,95%
2013 (prévisions)	Vigneux de Bretagne	15 000 000	750 000	5%

Chaque année, les équipes de direction en relation avec le siège définissent les objectifs en matière de chiffre d'affaire et de marge nette pour l'année à venir.

L'objectif du siège pour cette année 2013 est donc ambitieux puisque la fusion doit, à la fois, stopper « l'hémorragie » de l'agence de Carquefou, mais aussi conserver la marge que pouvait réaliser Couëron avant la fusion. (Cf Tableau I ci-dessus)

### 3. La demande

#### 3.1. Provenance de la demande

L'entreprise ISS Nantes a choisi de ne pas répondre aux sollicitations des particuliers. En effet, la taille conséquente de l'entreprise ne lui permet pas de traiter les chantiers de particulier. Ces chantiers nécessitent un suivi plus important que les chantiers publics, leurs montants sont généralement plus faibles et il faudrait des personnes supplémentaires pour concevoir les projets.

Les seuls clients particuliers sont des proches connaissances ou des personnes influentes (intérêt commercial).

Sur l'année 2012, nous pouvons dresser un tableau des clients de l'entreprise. (Cf tableau II ci-dessous)

Tableau II : Répartition des chantiers gagnés en 2012 suivant la typologie de la clientèle (ISS, 2013)

Libellé	Nombre chantiers	de Pourcentage
Collectivités locales (Communes, communauté de communes, conseil général, région)	169	23,4%
Promoteurs immobiliers (construction de bâtiments)	141	19,5%
Sociétés industrielles et commerciales	111	15,3%
Gestionnaires sociaux (OPHLM, SA HLM...)	78	10,8%
Etablissements publics et parapublics (EDF, SEM, SPL, aménageurs)	76	10,5%
Gestionnaires privés (parcs de loisirs, golfs, syndicats de copropriété)	58	8%
Entreprise BTP (sous-traitants)	38	5,3%
Particuliers	25	3,5%
Etat (DDE, Ministères)	13	1,8%
Sociétés concessionnaires (autoroute, aéroport)	11	1,5%
Chantiers Intra-groupe	3	0,4%

Nous remarquons que la majorité des chantiers réalisés par l'entreprise émanent des collectivités locales. Ces chantiers sont souvent issus d'appels d'offres où toute entreprise possédant les capacités requises peut y répondre. Cependant, on observe que 45% des chantiers émanent de maîtres d'ouvrages privés dont la mise en concurrence se fait par marchés négociés, par procédures adaptées ou par connaissance. Avoir une démarche commerciale pour être connus vis-à-vis de ses clients, et aussi pour les phases de négociation, paraît très important pour ISS.

## 3.2. Type de commande

### 3.2.1. Segmentation des marchés

Lors de la réponse à un dossier, il est important de prendre connaissance du type de commande qui peut influencer le type de réponse et les actions commerciales à mener afin d'optimiser les chances de réussite. (Cf Tableau III ci-dessous)

Tableau III : Segmentation des marchés facturés en 2012 selon le type de commande (ISS, 2013)

Libellé	Nombre chantiers	de Pourcentage
Marchés négociés	191	26,4%
Appels d'offres ouverts	182	25,2%
Procédures adaptées	142	19,6%
Travaux sur facture	123	17%
Conception – réalisation	43	5,9%
Appels d'offres restreints	38	5,3%
Chantier intragroupe	4	0,6%
Dialogue compétitif	0	0,0%

Afin de comprendre et d'analyser ces répartitions, il est important de définir les termes utilisés : [1]

**-Marchés négociés** : Permet au pouvoir adjudicateur de mener des discussions avec plusieurs entreprises sur les modalités du marché. Peut s'accompagner d'une mise en concurrence avec ou sans publicité préalable selon le montant.

**-Appels d'offres ouverts** : Tout opérateur économique peut remettre une offre. Utilisé lorsque le montant estimé du marché est supérieur à 5 000 000€. Procédure peu souple car il n'est pas possible de modifier l'offre une fois la candidature déposée. Pas de négociation possible au niveau prix ni au niveau technique.

**-Procédures adaptées** : Modalités librement fixés par le pouvoir adjudicateur en fonction de la nature et des caractéristiques du besoin à satisfaire, du nombre ou de la localisation des opérateurs économiques susceptibles d'y répondre ainsi que des circonstances de l'achat. Peut faire l'objet d'une négociation. Publicité adaptée pour un montant inférieur à 90 000€.

**-Travaux sur factures** : concerne les travaux supplémentaires à réaliser en cours de chantier.

Nous remarquons que les appels d'offres ouverts et les marchés négociés représentent 50% de nos chantiers.

**-Conception-réalisation** : Utilisé pour chantier de particulier, l'entreprise conçoit et réalise le projet

**-Appels d'offres restreints** : Seuls les opérateurs économiques autorisés (selon capacité professionnelles, techniques et financières) peuvent remettre des offres.

**-Chantiers intragroupes** : Chantiers réalisés au sein du groupe ISS (propreté, logistique, espaces verts).

**-Dialogue compétitif** : Utilisé quand le pouvoir adjudicateur n'est pas en mesure de définir seul les moyens techniques pouvant répondre à ses besoins. Le pouvoir adjudicateur conduit un dialogue avec les candidats admis à y participer afin de trouver des solutions pour répondre aux besoins sur lesquels les participants seront amenés à remettre une offre.

Nous observons que 46% des marchés facturés sur l'année 2012 proviennent de marchés avec des procédures plus souples permettant une négociation. La démarche commerciale est donc cruciale pour ces projets.

### 3.2.2. Division des lots

Sur de nombreux projets, nous assistons à une diminution du nombre de lots au profit de lots communs.

Ainsi, au lieu d'avoir un lot Espaces verts, un lot clôture et un lot VRD, on remarque un regroupement de ces entités en un seul lot. La clôture est ainsi très souvent associée à l'espace vert et le VRD tend à y être aussi suivant le montant.

Ce regroupement peut s'expliquer par un allègement du suivi des chantiers car un nombre important de lots suppose beaucoup de réunions et d'interlocuteurs différents.

La conséquence pour les entreprises tient en une diversification des savoir-faire. Des PME spécialisées notamment en clôtures (clôture de l'atlantique, clôture Renault, clôture de l'Ouest...) peuvent se retrouver en difficulté car elles ne possèdent pas les compétences nécessaires pour répondre à l'intégralité des postes du lot. Ainsi une des solutions est d'organiser des groupements : une société spécialisée en clôture va répondre en commun avec une société de prestation « pur espaces verts » et un TP. Cela leur permet de conserver des marchés tout en restant compétitif. Ce choix de cotraitance nécessite une bonne confiance entre acteurs ainsi que le tissage de nombreuses relations commerciales.

Une autre solution peut être la diversification des activités d'entreprise. De plus en plus de sociétés du secteur de l'espace vert maîtrisent les postes de clôtures, de revêtement de sol (stabilisé, bétons balayés et désactivés) et d'assainissements (collecteur EP, grilles avaloires, cuve de récupération des EP).

ISS a choisi de consolider sa maîtrise de la filière et cherche à acquérir des compétences dans le secteur du génie civil.

**Attention cependant :** Etre de la filière espaces verts et souhaiter se développer vers les TP demande de lourds investissements matériels que nombre d'entreprises ne possèdent pas. Aussi, cette diversification des activités n'est pas l'apanage des sociétés d'espaces verts.

En revanche, les entreprises de TP qui cherchent à se tourner vers l'espace vert possèdent déjà le matériel nécessaire (pelle, Bull, tracteur). Il leur manque un investissement humain basé sur la technique, ce qui est peu coûteux, et permettrait la diversification.

### 3.3. Type d'activité

Pour une meilleure organisation dans la facturation, ISS classe ses chantiers selon le type d'activité dominant. On retrouve 22 groupes que nous choisirons de rassembler en 5 groupes pour une meilleure lisibilité.

Sur l'année 2012, ISS a facturé 745 chantiers dans ces 5 groupes. (Cf Tableau IV ci-dessous)

Tableau IV : Segmentation des marchés facturés en 2012 selon le type d'activité (D'après ISS, 2013)

Type de chantier	Création Espaces Verts	Création Espaces Urbains	Clôture	Maintenance Espaces Verts	Divers
Nombre de chantier	356	40	33	301	15
CA	11415871	1984161	573095	1744741	116005
Pourcentage du CA	72,1%	12,5%	3,6%	11,1%	0,7%

La part du CA générée par l'activité création est nettement supérieure à la moyenne régionale (88.9% contre 66% sur les Pays de Loire en 2010 – UNEP, Chiffres clés 2011 du secteur du paysage, région Pays de la Loire/Poitou-Charentes 2011, 2p).

Cette part importante permet d'avoir un ratio CA/salarié important. Réaliser le même chiffre d'affaire avec une part d'entretien plus importante nécessiterait l'embauche de nouveaux salariés ce qui en alourdirait la gestion. De plus, le secteur de l'entretien est fortement concurrentiel car il demande moins de qualifications que pour la création (concurrence des auto-entrepreneurs, des entreprises d'insertion).

### 3.4. Période de demande

Sur les 907 appels d'offres traités sur l'année 2012, la répartition selon les mois est inégale. Ainsi, l'entreprise réalise 34% de ses réponses sur les 3 premiers mois de l'année. (Cf Figure IV ci-contre)

Ensuite, le nombre de réponses se maintient jusqu'en Juillet pour littéralement s'effondrer en Août (congé d'été d'ISS).

Sur les six derniers mois de l'année, ISS réalise seulement 37,5% de ses réponses.

Sur le marché national, la tendance est plus linéaire avec une progression sur les 7 premiers mois de l'année (les 3 plus gros mois étant mai, juin et juillet), une chute en Août est à noter (vacances estivales de nombreux maitres

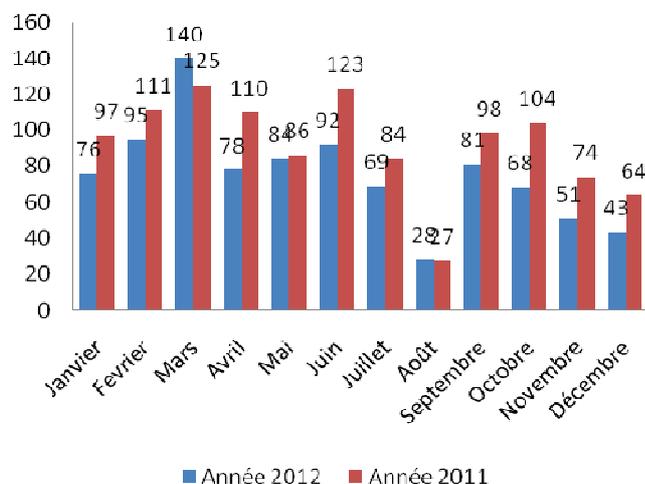


Figure IV : Répartition du nombre d'appels d'offres répondus par ISS Nantes par mois sur l'année 2011 et 2012 (D'après ISS, 2013)

d'œuvres et d'entreprises) puis une reprise irrégulière sur les 4 derniers mois. L'année 2011 a, quant à elle, été plus dynamique avec 1103 marchés répondus.

### 3.5. Prise de connaissance des marchés

Afin d'être au courant des marchés et des appels d'offres sortants, l'entreprise confie cette recherche longue et fastidieuse à une entreprise spécialisée en veille commerciale : Vecteur Plus®.

Ce prestataire permet à l'entreprise d'être mis au courant des marchés publics et privés sortants suivant des critères prédéfinis (département, mots clés)

L'affinage des résultats est directement fait par le responsable du bureau d'étude qui va juger de la pertinence d'une réponse à un marché suivant des critères objectifs comme le type de lots, le secteur du projet, l'importance financière du projet.

Grâce aux outils mis en place par Vecteur Plus®, nous pouvons analyser l'évolution du marché sur un secteur donné. (Cf tableau V ci-dessous)

Tableau V : Répartition des appels d'offres parus suivant les départements et l'année (D'après Vecteur Plus®, 2013)			
Département	Cumul des lots fin décembre 2011	Cumul des lots fin décembre 2012	Evolution sur 1 an
35	833	927	+11,3%
44	1037	1178	+13,6%
49	477	552	+15,7%
<b>TOTAL</b>	<b>2347</b>	<b>2657</b>	<b>+13,2%</b>

L'année 2012 a donc été une année plutôt propice aux nouveaux projets. En ce début d'année 2013, la tendance du nombre de marchés publiés sur la région Ouest est en baisse. En causes possibles, nous pouvons évoquer la crise financière que traverse la France et plus généralement l'Europe mais aussi la perspective des élections municipales de 2014 (frilosité des élus). Nous retrouvons en 2013 un volume de marché similaire à ce que l'on pouvait trouver en 2011.

Sur le volume de marché sorti, on a une proportion d'environ 60% pour de la création, 30% pour de l'entretien et 10% pour de la fourniture.

Le marché en Loire Atlantique, avec 1178 affaires sorties fin 2012, est le 3<sup>ème</sup> marché de France derrière le Nord (59) et le Rhône (69). Pourtant, en population, il n'est que le 12<sup>ème</sup> département de France [2]

Le marché en Ile et Vilaine, avec 927 affaires, est le 9<sup>ème</sup> marché de France. Il fait aussi mieux que son rang de population qui le classe 23<sup>ème</sup>. [2]

Quant au marché du Maine et Loire, avec 552 affaires, il subit depuis quelques années un ralentissement qui le classe 29<sup>ème</sup> au niveau français contre 26<sup>ème</sup> pour sa population. [2]

Cette performance peut s'expliquer par l'attractivité du grand Ouest de la France. Cette zone possède une diversité d'infrastructures de transport, une façade maritime permettant de faciliter les échanges, des villes influentes bien réparties sur le territoire. De plus, il y a de nombreux espaces à aménager, peu de contraintes physiques (peu de relief, faible sismicité, axe de communication développés), la population est relativement jeune et elle est historiquement tournée vers l'agriculture et plus récemment vers l'environnement.

Ainsi, les pays de la Loire sont la 5<sup>ème</sup> région de France en termes de PIB (Produit Intérieur Brut) et 2<sup>ème</sup> pour l'agriculture et la pêche derrière la Bretagne. [3]

De plus, en termes de niveau de vie, la pauvreté et les inégalités sont moins fortes que sur le reste de la France et on observe le taux de chômage le plus bas de France pour la région Pays de Loire et Bretagne [4]

### **3.6. Méthode de choix des projets**

Comme nous avons pu le voir plus haut, l'entreprise a fait le choix en 2012 de ne répondre qu'à 907 marchés soit 34,1% des affaires publiées.

Afin d'éviter de rater un appel d'offre important, le filtrage effectué par Vecteur Plus® est volontairement assoupli. C'est pour cela que le taux de réponse n'est que d'un tiers. Cet affinage définitif est donc fait par le responsable du bureau d'étude en relation avec la direction.

Ainsi, les chantiers qui comprennent de la fourniture sont souvent écartés car ils sont l'apanage des revendeurs et fabricants.

En effet, sur ces projets, ISS ne peut pas être concurrentiel car il se fournit lui-même auprès de revendeurs et doit appliquer un coefficient de marge ce qui limite ses chances de victoires.

De plus, la géographie du projet influe sur le choix. L'entreprise a ainsi fait le choix de ne pas répondre sur tous les départements 49 et 35. Malgré la présence d'agence au centre de ces départements, elle se concentre sur des réalisations d'envergures.

Par expérience, ISS Nantes ne va pas répondre aux chantiers de « pur espaces verts » (plantation, engazonnement) d'un montant inférieur à 15 000 € car elle sait qu'elle ne peut rivaliser face à de petites structures qui ont moins de frais généraux.

Enfin, le plan de charge va aussi être un facteur influent selon son taux de remplissage sur une période donnée. En effet, jusqu'à la fin de l'année 2013, le plan de charge d'ISS est complet ce qui signifie que le bureau d'étude ne peut plus répondre aux dossiers dont la date de commencement des travaux est fixée avant fin 2013 sous peine de ne pas honorer ces contrats. L'entreprise va néanmoins répondre à certains dossiers qu'elle juge stratégiques ou dont ses chances de victoires sont importantes, mais en appliquant des marges élevées visant à améliorer la rentabilité.

Cet affinage des offres publiées est en partie objectif et se fait selon des critères précis, mais il reste une part de subjectivité incombant au responsable du bureau d'étude et à la direction.

### **3.7. Moyen de rendu d'offre (dématérialisation, papier)**

L'entreprise a le choix entre deux modes de remise des offres. Ainsi, si rien n'est précisé dans le dossier, elle peut procéder à un envoi papier (physique) ou numérique (dématérialisé).

En version dématérialisée, cela se fait par l'utilisation d'une plateforme en ligne.

Depuis le 1er janvier 2012, l'acheteur public a l'obligation d'accepter les candidatures transmises par voie électronique pour les marchés d'un montant supérieur à 90 000 € HT. [5]

Les règles de l'achat public sont applicables aux achats effectués par voie dématérialisée.

Le recours à une plateforme spécialisée présente des avantages certains. La procédure est guidée et assistée assurant la transmission des réponses en toute sécurité : identification par certificat, signature électronique des documents, chiffrement des données, transfert du dossier et horodatage, réception d'une preuve de dépôt. Les offres déposées par les entreprises sont consultables dès la date et heure butoir de remise des plis.

De plus cela évite les frais de portage lié à la transmission de documents physiques.

ISS a décidé d'accélérer ce processus de dématérialisation afin d'être complètement opérationnel fin 2013.

### 3.8. Résultat des appels d'offres sur l'année 2012

En 2012, voici le récapitulatif des chantiers chiffrés par les agences ISS Carquefou et Couëron et les dépôts d'Angers et Rennes : Nous ne prendrons en compte que les départements 35, 44 et 49 (Cf tableau VI ci-dessous)

Tableau VI : Récapitulatif du chiffrage sur l'année 2012 (Tirloy, 2013)

Marchés publiés sur Vecteur plus®	Marchés répondus	Marchés gagnés	Marchés perdus	Marchés en attente	Marchés sans suite ou infructueux
2657	907	188	597	115	7

Volume d'affaire chiffré	Montant affaire moyenne chiffré	Volume d'affaire gagné	Montant affaire moyenne gagné	Pourcentage volume gagné/chiffré
75 734 619€	83 600€	13 731 837€	73 416€	18,05%

Ce tableau illustre bien la faible proportion de marchés gagnés comparé à ceux chiffrés. Seul un chantier chiffré sur 5 aboutit sur une victoire. Ce ratio n'est pas mauvais en soit, car il est commun à de nombreuses sociétés dans le paysage, mais cela nécessite plusieurs personnes affectées à cette tâche.

L'idée est donc de mieux comprendre les spécificités du marché afin d'optimiser le ratio marché gagné/marché chiffré.

### 3.9. Résultat suivant tranches de marché

Afin de mieux comprendre le marché, nous avons choisi de l'étudier plus précisément en le parcellisant en plusieurs tranches.

La définition de tranche s'est faite selon le chiffre d'affaire de l'entreprise. Nous avons donc 8 tranches représentatives. (Cf Tableau VII ci-dessous)

Tableau VII : Analyse du chiffrage du bureau d'étude sur l'année 2012 suivant tranche (Tirloy, 2013)

Tranches	Répondu		Chiffré		Gagné		
	Nombre	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Nombre	Montant	Pourcentage
0 à 15K€	271	29,9%	1 870 770,13 €	2,5%	84	456 055,00 €	3,3%
15 à 30K€	190	20,9%	4 292 482,00 €	5,7%	28	637 984,00 €	4,6%
30 à 50 K€	137	15,1%	5 485 610,00 €	7,2%	25	1 048 223,00 €	7,6%
50 à 100K€	137	15,1%	9 498 468,00 €	12,5%	16	1 106 709,00 €	8,1%
100 à 200K€	94	10,4%	13 142 374,00 €	17,4%	18	2 506 589,00 €	18,3%
200 à 500K€	48	5,3%	14 954 322,00 €	19,7%	8	2 596 809,00 €	18,9%
500 à 1000K€	25	2,8%	16 591 435,00 €	21,9%	9	5 379 468,00 €	39,2%
Plus de 1000K€	5	0,6%	9 899 158,00 €	13,1%	0		0,0%
<b>Total</b>	<b>907</b>	<b>100,0%</b>	<b>75 734 619,13 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>188</b>	<b>13 731 837,00 €</b>	<b>100,0%</b>

Nous constatons que plus de 50% des dossiers que nous chiffrons concernent des études de moins de 30 000€ mais qu'elles ne représentent que 8.2% du volume d'affaire traité et 7.9% du volume d'affaire gagné.

A contrario, les affaires de plus de 200 000€ ne représentent que 8.7% des études traitées mais elles pèsent pour plus de 54% du volume d'affaire de l'année 2012 et pour 58.1% du volume d'affaire gagné.

Pour mieux comprendre cette répartition, nous appliquons le principe de Pareto qui énonce que 20% des causes génèrent 80% des effets. [6] (Cf Figure V ci-dessous)

En effet, cet outil permet d'identifier l'importance relative à différentes catégories d'évènements afin de se concentrer sur les quelques causes essentielles qui ont le plus d'impact. Dans notre cas, il s'agit de comprendre quelles tranches de marchés vont avoir la retombée économique maximale afin de pouvoir définir nos priorités d'action.

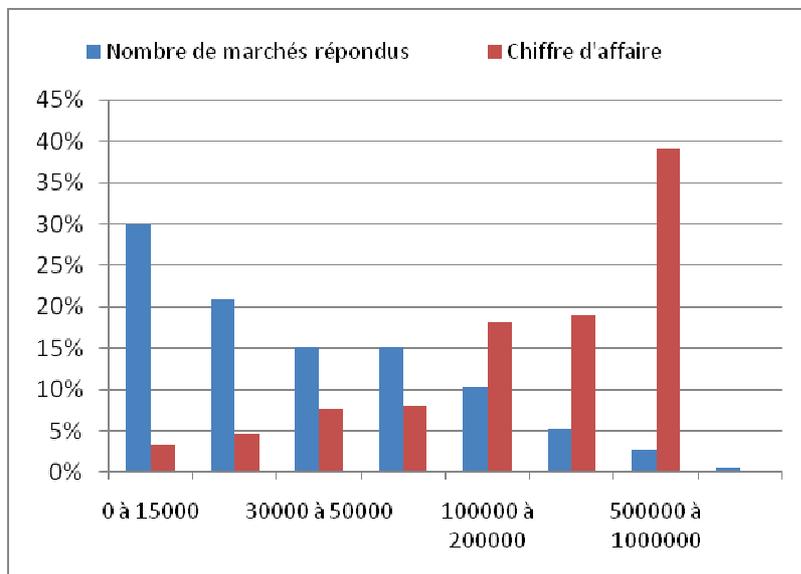


Figure V : Répartition du CA comparé au nombre de marchés répondus suivant les tranches (Tirloy, 2013)

Si nous prenons en compte les chantiers d'un montant inférieur à 100 000€, ils représentent 81% du nombre de marchés répondus mais ne pèsent que pour 23.6% du CA.

Au contraire, les marchés supérieurs à 100 000€ représentent 19% du nombre de marchés répondus mais pèsent pour 76.4% du CA.

Si on considère que 20 % des causes représentent 80% des occurrences, agir sur ces 20 % aide à solutionner un problème avec un maximum d'efficacité.

Afin de maximiser la productivité, le principe de Pareto est un principe recherché en entreprise.

Même si la réponse à un dossier d'appel d'offre prend plus de temps pour un chantier de plus de 100 000€ que pour un chantier de faible envergure, l'effort effectué procure de gros résultats. Dans un souci d'efficacité, il semble prioritaire pour ISS Nantes de privilégier le traitement des marchés de plus de 100 000€.

Ce seul principe ne peut suffire pour déterminer les marchés porteurs dans lesquels l'entreprise a intérêt à s'investir.

Le choix de tranche de marché, de lieux géographiques ou de type d'activité va résulter de l'analyse de l'environnement de l'entreprise et du chiffrage.

## 4. La concurrence

### 4.1. Evolution de la concurrence

Longtemps composé de petites entités avec des rayons d'action réduits, le secteur du paysage est en mutation depuis quelques années. Ainsi, des entreprises se sont développées avec des rayons d'action de l'ordre du département. ISS a ainsi fait son apparition en France il y a une dizaine d'années via une croissance externe (rachat de CGEV et d'entreprises existantes).

Depuis 2008, la France est frappée par un ralentissement économique. On assiste à une baisse du pouvoir d'achat (-1,9% en 2012) [7], un ralentissement du nombre de projets immobiliers. (21 127 nouveaux logements par mois autorisé à la construction en moyenne sur l'année 2011, contre 18 789 en 2012 et 18 799 par mois en moyenne sur les 7 premiers mois de 2013 avec un fort ralentissement depuis Avril) [8]

Dans cette même période entre 2008 et 2010 on a pu assister à l'explosion du secteur du paysage avec un nombre d'entreprise en constante augmentation. (Passage de 20 100 à 26 500 entreprises soit une augmentation de 32% - UNEP, Chiffres clés du paysage 2011, données 2010, rapport complet, 2011, 121p)

Avec un nombre important de sociétés (beaucoup d'offres) mais une crise économique latente (peu de demandes) on assiste à une baisse importante des prix de marché. Cela a conduit à une augmentation du rayon d'action des entreprises, une diversification de leurs activités et une stagnation de leur chiffre d'affaire. (+0% entre 2008 et 2010 en France à 4.97 milliards d'euros – UNEP 2011)

Nous avons donc pu remarquer que des entreprises de 10 à 20 salariés ont fait leurs premiers pas dans les méandres des marchés publics car le secteur était moins touché par la crise que celui des particuliers, mais il permettait aussi d'assurer une activité constante avec des volumes d'affaires traités plus importants.

Depuis quelques années, nous pouvons constater l'arrivée d'entreprises hors département sur le marché Nantais. Ainsi, l'entreprise Edelweiss n'hésite pas à prendre des marchés sur Nantes, Tours, Le mans, alors que son fief historique n'est autre que la ville d'Angers.

Pour maintenir son niveau d'activité, ISS Nantes, dans sa volonté de croissance interne, a donc développé ses activités extra département.

On comprend donc que les grandes structures doivent être de plus en plus mobiles pour conserver leurs volumes d'affaires.

## **4.2. Analyse des concurrents**

En s'appuyant sur les chiffres annuels publiés par l'UNEP, nous allons pouvoir mieux appréhender le marché sur la région Pays de la Loire.

La région est dynamique sur ce secteur, elle comprend 6% des entreprises du secteur qui réalisent 6,5% du CA Français pour 5,5% de la population française.

Sur ces 335 millions d'euros de CA (Pays de la Loire), 51% émanent des particuliers, 22% des marchés publics et 27% des entreprises privées.

ISS, qui ne fait peu ou pas de marché particulier et qui réalise son CA sur les 49% restant, est donc sur un secteur restreint et, avec le ralentissement de commandes publiques, pourrait voir son CA baisser.

### **Entreprises présentes sur secteur géographique Loire Atlantique/Maine et Loire/Ile et Vilaine**

L'analyse du marché nous a permis de recenser le nombre d'entreprises inscrites sous le code APE « Services d'aménagement paysager ». On dénombre 514 entreprises dans le département 35, 796 dans le 44 et 644 dans le 49.

Sur ces nombreuses entités, seules quelques une vont être les concurrentes d'ISS car une majorité sont des entreprises unipersonnelles.

Longtemps atomisé, le marché de l'espace vert commence à s'organiser en entités plus ou moins grandes avec quelques sociétés leader sur le marché.

Ainsi, on assiste à des croissances externes via le rachat de société par d'autre.

L'entreprise ISS doit faire face à l'arrivée de groupes avec des activités multiservices.

Dans le département 49, l'entreprise Edelweiss cherche à se développer avec le rachat d'Aubry Paysage en Mayenne et de la création d'une plateforme de compostage Trangetal.

Dans le département 44, le plus gros concurrent d'ISS, Jaulin, a racheté ENP, Berlivet, et Gesvres entretien. Grâce à l'ensemble de ses activités espaces verts, son CA cumulé équivaut à celui d'ISS Nantes

Un groupe multiservice, le groupe Guesneau, se positionne en challenger avec des activités dans le bâtiment, la propreté et les espaces verts par l'acquisition des sociétés Racine carré et Morisseau.

Toujours dans le 44, la Holding Bouyer Atlantic possède l'entreprise d'espace vert Atlantic Sud Paysage, Atlantic environnement TP, et Atlantic location TP ainsi que de multiples SCI.

En Vendée, le groupe Papin se définit comme aménageur d'espaces avec une présence dans les sols sportifs (Sporting sols), dans l'espace vert (Verde terra, Anvalia), dans les travaux publics (Mabileau TP, Sofultrap) et dans la protection de l'eau (PVE)

Toujours en Vendée, le dirigeant de l'entreprise Brosseau a ainsi acquis l'entreprise Gouedard et Vert Tige dans le 44.

Afin de visualiser le nombre d'entreprises susceptibles de concurrencer ISS, nous avons choisis de ne retenir que les sociétés de plus de 1 million d'euro de CA.

Grâce aux informations recueillies sur le portail societe.com, nous avons effectués une classification selon département et CA.

Tableau VIII : Paysagistes réalisant plus de 1 million d'euro de chiffre d'affaire en 2012 sur le département 49 (D'après Societe.com, 2013)

Nom	Dirigeant	Salariés	CA	EBE	Résultat net
Sirev	Charles Hamelin	63	9663700	178600	318400
Goujeon paysage	Pierre Goujeon	66	6233800	75700	-9400
Edelweiss	Christophe Janeau	65	5520900	-111900	-87100
Arbora	Pascal Franchomme	58	4587400	99900	81300
Chupin	Sonia Palièrne	26	4034300	453300	167100
Pouteau Bernard	Freddy Pouteau	18	1787527	58252	47099
Loire vendée Aménagement	Christophe Ogeron		1585400	236700	151900
Jardins du Baugeois	Jean Pierre Farineau	15	1351500	155400	53200
Pierre Halopé	Pierre Halopé	18	1318100	185200	87600
Paysage Piscine Tennis	Christophe Berjamine	9	1272600	75300	24500
Vert paysage	Claude Audebeau		1184200	97200	55100

Le département 49 possède 644 entreprises enregistrées sous le code APE 8130z (Service d'aménagement paysager) [9]. 96% des entreprises du paysage sont enregistrées sous ce code. Les 4% restantes le sont sous les codes 014B (Réalisation et entretien de plantations ornementales), 451A (Terrassement divers, démolition), 4312 (Travaux de terrassement courants et travaux préparatoires) et 0240Z-020B (Exploitation forestière) (UNEP, Chiffres clés du paysage 2011, données 2010, rapport complet, 2011, 121p)

Sur ces 644 entreprises, nous en avons environ 19.7% déclarées radiées ou en procédure de redressement judiciaire.

Seul 11 entreprises réalisent un CA de plus de 1 million d'euro soit 1.7% des entreprises du département. (Cf Tableau VIII ci-dessus)

Tableau IX : Paysagistes réalisant plus de 1 million d'euro de chiffre d'affaire en 2012 sur le département 44 (D'après Societe.com, 2013)

Nom	Dirigeant	Salariés	CA	EBE	Résultat net
ISS Espaces Verts	Holding ISS	160	15 833 872,00 €	52647	196168
Jaulin paysage	Jean claude Poirier	55	9 407 600,00 €	336100	302200
Art Dan	Cosinvest	44	7 224 200,00 €	74900	25500
ENP	Jean claude Poirier	31	3 659 300,00 €	198200	118900
Morisseau et Racine carré	Guesneau Services	55	3 602 400,00 €	162000	134700
Jardin décor	Sébastien Dupont	31	2 833 700,00 €	242000	76200
Pepinières environnement services	Herve Auray	36	2 711 000,00 €	180700	95400
SARL Paysage Piscine Environnement Loisir	Stéphane Vinet	31	2 593 100,00 €	72300	32000
Leaute Paysage	Loic Denie	21	2 008 200,00 €	254000	102500
Jardins piscines services JPS	Patrick Bloquet		1 924 900,00 €	-44900	-65300
Les ouvriers du jardin	Nicolas Aubron	24	1 619 800,00 €	70000	66900
Verde terra	Loic Paul	20	1 572 500,00 €	45900	15400
Amex Loire	Pierre Chiron	15	1 536 400,00 €	297000	187700
T Pro	Didier Archambeau		1 493 100,00 €	109600	73900
Gesvres entretien	Jean claude Poirier	26	1 388 400,00 €	96300	76100
SARL Legal Maurice	Maurice Legal	18	1 363 100,00 €	-33100	2300
Concept et creation paysagiste	Daniel Tremblais	14	1 306 100,00 €	96800	72000
Guy et michel Bonnet	Philippe Gay	8	1 238 100,00 €	219300	141000
Tout Simplement Créateur de Jardins	Philippe Poilane	16	1 220 500,00 €	-41300	-50500
Blot SAS	Didier Blot		1 217 900,00 €	37300	6700
Atlantique paysages	Antoine Cheneby		1 203 200,00 €	70300	21100
Paysage des 2 rivières	Thibaut de Mullenheim		1 195 300,00 €	33800	16500
Profil'Vert	Philippe Gay		1 155 400,00 €	137400	99600
Herboratum44	Brigitte Charrier	25	1 146 300,00 €	71500	41500
Technatura	Stéphanie Barreaud		1 144 100,00 €	65000	29000
Entreprise Coudray	Benjamin Coudray		1 088 800,00 €	192800	111100
Michel Quirion (Deco jardin)	Michel Quirion	13	1 060 200,00 €	78800	39700
Bretauudeau paysages	Arnaud Philipon		1 000 000,00 €		

On dénombre 796 entreprises sur le département 44 [10] dont 133 radiées ou en liquidations judiciaires soit 16.7%. Seul 30 ont un CA de plus de 1 million d'euros soit 3.8%. (Cf Tableau IX ci-dessus)

Tableau X : Paysagistes réalisant plus de 1 million d'euro de chiffre d'affaire en 2012 sur le département 35 (D'après Societe.com, 2013)

Nom	Dirigeant	Salariés	CA	EBE	Résultat net
Jourdanierie	Eric Fortin	54	8498800	1502600	755300
Creation Bati-Jardin	Gael David	40	4004800	155700	4800
Serrand paysagiste	Joseph Serrand	27	3193700	349500	164800
Herboratum35	Brigitte Charrier	43	1951100	85300	58800
SARL Michel Minard	Michel Minard	12	1813700	197100	199500
Ouest Piscine Environnement	Lamak'in	11	1715600	87700	44500

Nature et paysage	Stephane Aubin	11	1434100	170200	58600
Nature Dominelaise	Christian Guillet	17	1347900	91900	18400
Societe Poisson	Ludovic Bruvier		1326700	238500	66200
Dervenn	Patrice Valantin	21	1292100	62400	27600
Emeraude jardins	Jean Noel	15	1099400	17200	-12600
	Fontaa				

On dénombre 514 entreprises sur le département 35 [11] dont 82 radiées ou en liquidation judiciaires soit 16%. Seul 11 ont un CA de plus de 1 million d'euro soit 2.1%. (Cf Tableau X ci-dessus)

Nous remarquons un nombre moins important d'entreprises réalisant plus de 1 million d'euro de CA sur le 49 comparé au 44 et 35. Par contre, le nombre d'entreprise générant plus de 4 millions d'euros de CA sur le 49 est de 5 contre 3 pour le 44 et 2 pour le 35. Il y a donc quelques grosses structures avec les moyens matériels, humains et financiers pour concurrencer ISS.

Si l'on compare l'offre (552 affaires en Maine et Loire soit 53% de moins que sur le secteur Nantais) avec la demande (5 entreprises de plus de 4M€ de CA soit 67% de plus que sur le secteur Nantais), on comprend qu'il existe une disproportion ce qui peut expliquer des prix moins élevés sur ce secteur et des entreprises de plus en plus mobiles se déplaçant dans les départements limitrophes.

### 4.3. Concurrents selon les tranches de marché

Pour connaître nos concurrents en fonction des marchés, nous avons choisi de reprendre les mêmes tranches. (Cf Tableau XI ci-dessous)

Tableau XI : Principaux concurrents suivant les tranches de marché (Tirloy, 2013)

Tranche	Marchés perdus	Marchés perdus renseignés	Concurrent 1		Concurrent 2		Concurrent 3	
0 à 15000	142	49	Leroy	16,3%	Nature dominelaise	8,2%	Jourdanierie	4,1%
15000 à 30000	126	68	Edelweiss	7,4%	Nature dominelaise	7,4%	Arbora	5,9%
30000 à 50000	87	51	Jourdanierie	11,8%	Jaulin	7,8%	Broceliande	5,9%
50000 à 100000	110	65	Jourdanierie	13,8%	Edelweiss	7,7%	Nature dominelaise	7,7%
100000 à 200000	71	41	Jaulin	12,2%	Jourdanierie	12,2%	Nature et paysage	7,3%
200000 à 500000	40	26	Jaulin	19,2%	Art Dan	11,5%	Chupin	7,7%
500000 à 1000000	15	11	Jourdanierie	27,3%	Chupin	18,2%	Jaulin	18,2%
Plus de 1000000	4	4	Jaulin	50,0%	Sporting sol	25,0%	Jourdanierie	25,0%

Lecture du tableau : Pour la tranche 0 à 15000€, sur les marchés que perd ISS Nantes, 16,3% sont remportés par l'entreprise Leroy.

Nous retrouvons un groupe de concurrents relativement réduit.

Dans le département 44, nous retrouvons Jaulin, qui est le principal concurrent à pouvoir répondre sur le même type d'offres qu'ISS. Présent sur tous les domaines d'intervention d'ISS, ils sont aussi bien présents sur du petit marché que sur des appels d'offre conséquents.

On le retrouve aux 3 premières places sur les marchés à plus de 100 000 €. Ainsi, 27,3% des marchés perdus d'un montant compris entre 500 000 et 1 000 000€ ont été remportés par Jaulin.

Plus probant, 50% de ceux d'un montant de plus de 1 000 000€ lui ont été attribués.

Sur le département 44, le reste de la concurrence est plus atomisée. Le marché est ainsi divisé en plusieurs entreprises de taille réduite ayant chacune de faibles parts de marché.

Cette structure de marché pousse les entreprises à abaisser leurs marges pour l'obtention de chantier car il leur est difficile d'obtenir un avantage concurrentiel majeur.

A titre d'exemple, pour les chantiers de moins de 30 000€, peu de concurrents semblent sortir du lot : On a 5 concurrents différents aux 3 premières places des 2 tranches.

De plus, le plus gros concurrent n'en obtient que 16,3% pour les chantiers de moins de 15 000€ et 7,4% pour ceux compris entre 15 000 et 30 000€.

Dans le département 35, 3 concurrents sont fortement présents. Il s'agit de Jourdanière, Nature Dominelaise et Leroy toutes trois des entreprises d'envergures. Jourdanière est capable de concurrencer ISS sur l'ensemble de ses chantiers. En effet, sur les marchés à plus de 100 000€, Jourdanière se retrouve dans le trio de tête à 3 reprises.

Dans le département 49, ISS répond principalement sur les chantiers conséquents ce qui a pour objectif de limiter la concurrence. Les concurrents sont donc des entreprises de taille importante avec Edelweiss en tête qui a une politique régionale (prise de marchés sur la région pays de la Loire), Arbora et Chupin.

Tableau XII : Entreprises différentes victorieuses selon les tranches de chantier en 2012 sur les départements 35, 44 et 49 (Tirloy, 2013)

Tranches	0 à 15K€	15 à 30K€	30 à 50K€	50 à 100K€	100 à 200K€	200 à 500K€	500 à 1000K€	Plus de 1000K€
Nb entreprises	30	43	33	35	24	17	7	3

Jusqu'à des marchés de 100 000€, nous remarquons la présence de nombreuses entreprises. A partir de cette somme, plus nous montons en prix, plus le nombre de sociétés différentes diminue. (Cf Tableau XII ci-dessus)

#### 4.4. Ecart de prix ISS/concurrence

Tableau XIII : Ecart de prix moyen de la concurrence avec ISS Nantes sur les marchés perdus en 2012 (Tirloy, 2013)

Sur l'année 2012, nous dénombrons 597 marchés d'appel d'offre perdus par ISS Nantes.

Les données récoltées nous permettent de connaître le nom de l'entreprise attributrice ainsi que le montant du marché attribué pour 252 cas.

Ainsi, il en ressort que sur ces marchés, les prix d'attribution sont en moyenne 17,8% sous ISS.

Nous avons pu classer les principaux concurrents selon leur écart de prix moyen avec ISS sur les marchés perdus de 2012. Nous ne prenons en compte que les concurrents ayant remporté au minimum 3 marchés sur l'année afin d'avoir un échantillon représentatif.

Écart de prix avec entreprises issues du 49 : 21,28%

Écart de prix avec entreprises issues du 35 : 22,51%

Écart de prix avec entreprises issues du 44 : 13,78%

Ces données semblent indiquer que la concurrence est plus agressive sur les départements 35 et 49 avec des prix de marchés relativement bas.

Entreprise	Ecart de prix moyen avec ISS Nantes sur marchés perdus en 2012
Edelweiss	37,2%
Herboratum	34,3%
Gesvres entretien	32,8%
Arvor elagage	32,0%
Technatura	27,9%
Verde terra	25,0%
Botanica	24,5%
Nature dominelaise	23,1%
Lemoine	22,7%
Jourdanière	22,0%
Arbora	21,9%
Serrand	21,6%
Leroy	20,9%
Art Dan	19,6%
Goujeon	19,5%
Jaulin	13,6%
Chupin	13,2%
Brocéliande paysage	8,6%
Atlantic sud paysage	8,4%
ENP	7,1%
PES	4,0%
Guedard	-9,4%

Il va être intéressant de comparer ces données avec le ratio marché chiffré/marché gagné ainsi que les marges réalisées par ISS sur les marchés gagnés suivant les départements.

## 4.5. Le chiffrage comme outil d'analyse

### 4.5.1. Marchés porteurs selon marchés chiffrés/marchés gagnés

Tableau XIV : Répartition du montant d'affaire gagné par rapport au volume chiffré suivant les départements en 2012 (Tirloy 2013)

Tranche	Pourcentage du montant d'affaires gagnées/répondues sur départements 44/49/35	Pourcentage du montant d'affaires gagnées/répondues sur département 49	Pourcentage du montant d'affaires gagnées/répondues sur département 35	Pourcentage du montant d'affaires gagnées/répondues sur département 44
0 à 15000	24,4%	2,4%	11,2%	28,7%
15000 à 30000	14,5%	13,5%	14,6%	14,7%
30000 à 50000	19,1%	18,5%	11,2%	21,7%
50000 à 100000	11,7%	10,1%	9,3%	12%
100000 à 200000	19,1%	7,2%	3,8%	26,9%
200000 à 500000	17,4%	0%	37,3%	18,7%
500000 à 1000000	32,4%	0%	37,4%	32,7%
Plus de 1000000	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18,05%</b>	<b>5,7%</b>	<b>19,4%</b>	<b>19,4%</b>

Ce tableau nous montre la répartition du montant d'affaires gagnées par rapport au montant chiffré.

Avec un montant d'affaire gagné de 18,05% par rapport au volume d'affaires chiffrées, ISS possède un taux intéressant mais qui connaît de fortes disparités suivant les départements et les tranches. (Cf Tableau XIII ci-dessus)

A comparaison de l'activité d'ISS Nantes sur les départements 35/44/49 réunis, le département 49 fait figure de parent pauvre. L'entreprise qui réalise 76,4% de son chiffre d'affaire grâce aux chantiers de plus de 100 000€ ne parvient pas à atteindre ce ratio sur le département (Cf Annexe IV). Nous pouvons évoquer plusieurs raisons à ces difficultés :

- Des entreprises de taille conséquente, bien structurées et historiquement implantées maillent le département (Goujeon, Edelweiss, Pouteau, Arbora, Chupin)
- Moins d'appels d'offres lancés que sur les autres départements d'action d'ISS (53% d'appel d'offre en moins sur le 49 par rapport au 44) mais une concurrence importante ce qui a pour conséquence une baisse des prix du marché.

Le département 49 ne représente que 3,1% du CA gagné par ISS Nantes sur l'année 2012 (Cf Annexe IV). La fermeture prochaine de l'agence d'Angers s'explique entre autre par ces chiffres mais aussi par le manque de rentabilité de l'agence. A l'avenir, il serait plus judicieux de se concentrer sur des marchés supérieurs à 100 000 € (concentration des efforts sur 20% des marchés qui représentent 80% du CA de l'entreprise).

Les chiffres du département 35 sont quant à eux mieux que ceux du département 49. Cependant, ils sont en deçà des performances générales de l'agence nantaise pour les marchés inférieurs à 200 000€. Cela peut s'expliquer par une forte concurrence pour les marchés moyens. Ce département représente 17,1% du CA réalisé par ISS Nantes (Cf Annexe IV).

De plus le pourcentage de montant d'affaires gagnées comparé à celui chiffré pour les marchés supérieurs à 200 000 € est meilleur que la moyenne générale d'ISS Nantes. Il est donc important de continuer à répondre sur les gros chantiers (petits efforts/gros résultats). Le seul bémol est que les coefficients de marges sont inférieurs à la moyenne sur ces gros chantiers. En effet, le département connaît des prix légèrement plus bas dû à une plus forte concurrence (Jourdanière, Leroy)

#### Compréhension des disparités des montants d'affaires gagnées par rapport à ceux chiffrés :

Sur les 3 départements d'action d'ISS Nantes, l'entreprise gagne 18,05% du volume d'affaire qu'elle chiffre. Seulement, en fonction des tranches de chiffreage, ces proportions varient.

ISS réalise ses meilleures performances sur la tranche moins de 15000 € et 500 000 à 1 000 000 €.

Pour la tranche la plus faible, beaucoup de chiffreages concernent des marchés à procédure adaptée et marchés négociés. En effet, au vu des faibles montants en jeux, la mise en concurrence peut se faire sans publicité préalable. La concurrence est donc peu importante de par les faibles montants. Cette tranche est aussi caractérisée par la marge moyenne la plus élevée (24,6% - Cf tableau XIV ci après). En effet, sur un faible montant, l'impact d'une erreur de chiffreage peut s'avérer important ce qui contraint l'entreprise d'augmenter ses marges pour limiter le facteur risque.

En dessous de 50 000€, Les performances sont convenables mais restent au niveau de la moyenne pour la tranche 30 000 à 50 000€ et en dessous pour la tranche 15 000 à 30 000€. Cela s'explique par la concurrence de PME avec des frais généraux inférieurs à ceux d'ISS donc des prix moindres.

La tranche la plus difficile est celle se situant entre 50 000€ et 100 000€. En effet, c'est sur cette tranche que la concurrence est la plus importante. Nous observons à la fois des entreprises de 10 à 15 salariés mais aussi des structures plus importantes (50 salariés et +). Ainsi, nos plus grands concurrents sur cette tranche sont Jourdanière (50+), Edelweiss (50+) et Nature Dominelaise (20). La réponse aux dossiers d'appel d'offre nécessite des connaissances juridiques et une bonne structuration. Ainsi cela élimine les entreprises de trop petites tailles (généralement moins de 10 personnes). Cette tranche est donc le cœur de cible d'entreprises entre 15 et 25 salariés pour lesquelles un chantier de 100 000€ peut représenter 10% du CA annuel. Elles n'hésitent donc pas à marger relativement bas afin de remplir les carnets de commande et ramener des fonds de roulement.

A partir de 100 000€, le nombre de concurrents à répondre sur les offres diminue. Le pourcentage de montant d'affaires gagnées par rapport au montant d'affaires chiffrées augmente de nouveau.

Enfin, pour la tranche de 500 000 à 1 000 000€, la performance d'ISS peut s'expliquer par un nombre de concurrents réduits. En effet, répondre à ce type de marché suppose des moyens techniques lourds, un environnement logistique adapté et des moyens humains importants que seules de grandes structures peuvent avoir. Cette tranche possède aussi la marge prévisionnelle moyenne la moins élevée (16,6% - Cf tableau XIV ci après) de par les économies d'échelles réalisées. De plus, dans l'entreprise, ce sont ces 20% de chantiers au montant le plus élevé qui représentent 80% du chiffre d'affaire. Il est donc judicieux de limiter ses marges sur ces chantiers afin de maximiser les chances de victoire. Un petit effort financier peut avoir de gros résultats et permet de remplir les carnets de commande et faire tourner la production. Dans une entreprise, surtout en ces

périodes de difficultés conjoncturelles, il vaut mieux travailler à marge réduite que de ne pas rentrer d'affaires. L'entreprise a en effet des charges fixes, activité ou pas et il est donc crucial d'avoir un plan de charge le plus proche des 100%.

Ces données confirment les éléments vus précédemment sur l'écart de prix d'ISS avec la concurrence. En effet, la prise d'affaire est difficile sur le 49. L'entreprise consacre donc beaucoup de temps sur la réponse à des dossiers dans le 49 mais les résultats se font attendre, faute sans doute à un marché atone et à une forte concurrence.

Il semble important de privilégier les marchés de plus de 100 000€ sur les départements 35 et 44 et plus particulièrement ceux de plus de 200 000€ sur le 35.

#### 4.5.2. Test d'indépendance : distribution des résultats des marchés suivant le montant

Dans l'objectif d'améliorer la productivité du chiffrage et de maximiser les réponses positives aux dossiers d'appels d'offres, une idée serait de regarder s'il existe une relation entre le montant du marché (différentes tranches) et l'attribution (gagné/perdu)

Pour cela, il est nécessaire d'utiliser le test de Khi2 qui va nous permettre de tester l'indépendance entre deux variables [12] : dans notre cas la variable montant du chiffrage et la variable résultat du marché (gagné ou perdu) (Cf Figure VI ci-dessous)

Pour que le test de Khi2 soit probant, il faut avoir des effectifs théoriques qui représentent au moins 5% du total. Ainsi, nous avons regroupé les différentes tranches de prix en trois classes distinctes et non plus huit comme auparavant.

En Valeur

	gagné	Perdu	Total
0 à 15000	84	142	226
15000 à 50000	52	213	265
plus de 50000	51	240	291
Total	187	595	782

En pourcentage

	gagné	Perdu	Total
0 à 15000	10,741688	18,1585678	28,9002558
15000 à 50000	6,64961637	27,2378517	33,887468
plus de 50000	6,52173913	30,6905371	37,2122762
Total	23,9130435	76,0869565	100

Table théorique

	gagné	Perdu
0 à 15000	6,91093072	21,989325
15000 à 50000	8,10352496	25,7839431
plus de 50000	8,89858779	28,3136884

proba Khi2 0,13751847  
 Valeur du test 3,96799412  
 Valeur critique à 5% 5,99146455



INDEPENDANCE

Figure VI : Distribution des marchés gagnés et perdus selon le montant du marché pour les départements 35/44/49 (Tirloy, 2013)

Interprétation : nous avons calculé la valeur du Khi2 sous l'hypothèse d'indépendance avec un risque de 5%. Au risque de 5%, la valeur du test est de 3,97 et le seuil est de 5,99 soit une valeur supérieure à 3,97. On ne peut plus rejeter l'hypothèse d'indépendance au risque de 5%. Cela signifie qu'il n'y a pas de différences entre la distribution des projets gagnés et celle des projets refusés. Il n'y a pas de corrélation entre le montant du marché et l'attribution du projet. A priori, il n'y a donc pas de différence de performance de ISS suivant les différents créneaux.

Le même test a été réalisé sur les départements 35,44 et 49 mais à chaque fois, on ne peut pas rejeter l'hypothèse d'indépendance (Cf Annexe III)

### 4.5.3. Marchés porteurs selon marge prévisionnelle

Tableau XV : Marge moyenne pour les marchés gagnés suivant les tranches et départements en 2012 (Tirloy, 2013)				
Tranches	Marge moyenne département 44/49/35	Marge moyenne département 49	Marge moyenne département 35	Marge moyenne département 44
0 à 15K€	24,6%	25%	21%	25%
15 à 30K€	20,4%	26%	16,8%	20,5%
30 à 50K€	18,3%	20,7%	19,9%	18,1%
50 à 100K€	18,4%	15%	15,6%	18,9%
100 à 200K€	17,4%	15%	14%	17,8%
200 à 500K€	17,1%	0%	16,9%	17,2%
500 à 1000K€	16,6%	0%	12,5%	17,7%
Plus de 1000K€	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>1,175</b>	<b>1,179</b>	<b>1,147</b>	<b>1,181</b>

Pour information, le nombre de marchés gagnés insuffisants sur le département 49 ne permet pas de faire de généralités. Cependant, nous remarquons une diminution des marges à mesure que la tranche augmente. Ainsi, la marge moyenne diminue de 33% entre les chantiers d'un montant inférieur à 15000€ et ceux supérieur à 500 000€. (Cf Tableau XIV ci-dessus)

Sur les départements 35 et 49, au-delà d'un montant de 50 000 €, les marges sont systématiquement inférieures à celle pratiquées sur le 44.

A première vue, cela peut s'expliquer par la volonté d'ISS à pénétrer un nouveau marché et donc d'appliquer des marges volontairement basses. Seulement, nous remarquons que sur la tranche 50 000 à 100 000€, le montant d'affaires gagnées par rapport à celui répondu sur le département 35 est inférieur de 2,7 pts aux résultats du département 44 et de 23,1pts pour la tranche 100 000 à 200 000€. (Cf Tableau XIV)

On a donc plutôt à faire à un marché avec des prix réellement bas qui contraignent ISS à abaisser ses marges si elle veut remporter des offres.

Sur la tranche 200 000€ à 1 000 000€, les marges basses semblent davantage relever d'un choix politique puisque le montant d'affaires gagnées/répondues est élevé.

En effet, baisser ses marges a pour but de générer du volume supplémentaire afin de contrebalancer la perte de résultat.

A l'aide de l'annexe IV analysant plus précisément ces différences de marges et de volumes traités suivant les tranches, nous remarquons des divergences entre le 44 et le 35 entre les marges moyennes des marchés chiffrés et ceux gagnés.

En effet, sur le 35, le coefficient de marge moyen appliqué sur les marchés gagnés est de 1,147 contre 1,16 quand on prend en compte tous les marchés chiffrés (gagné et perdu). Cela peut laisser supposer que l'indice prix est un facteur important.

Au contraire, sur le département 44, le coefficient de marge moyen appliqué sur les marchés gagnés est de 1,181 contre 1,171 quand on prend en compte tous les marchés chiffrés (gagné et perdu). Ce ne sont donc pas les chantiers avec le taux de marge le plus faible qui ont le plus de chance de victoires.

Les marchés remportés n'étant pas forcément les moins chers, cela laisse supposer que d'autres facteurs rentrent en jeu tel que l'image, le relationnel ou la technicité de l'entreprise pour le département 44.

La marge appliquée devrait donc s'adapter suivant le territoire (facteur prix important sur le 35 → marge faible, facteur image et compétences prépondérants sur le 44 → marge forte)

L'ajustement de la marge est néanmoins difficile car la recherche de chiffre d'affaire peut conduire à une baisse de la rentabilité. Si le CA augmente mais que de l'autre côté la marge commerciale diminue, cela signifie que l'augmentation du CA résulte d'une baisse des prix (exemple de Carquefou). Or, il est judicieux de juger une entreprise sur sa rentabilité et non sur son CA.

#### 4.5.4. Test d'indépendance : distribution des résultats des marchés suivant la marge appliquée

Un second test peut être mené afin de tester l'indépendance entre la distribution des marchés gagnés et perdus et la marge appliquée par l'entreprise. (Cf Figure VII ci-dessous)  
*(La différence observée entre le nombre de marchés gagnés dans ce tableau (175u) et le nombre de marchés gagnés dans le tableau précédent (187u) vient du fait que pour 12 chantiers, les marges n'ont pas été indiquées : nous n'avons donc étudié que les chantiers avec un taux de marge stipulé)*

##### En Valeur

	gagné	Perdu	Total
1 à 1,15	67	220	287
1,16 à 1,25	56	278	334
1,26 et +	52	57	109
Total	175	555	730

##### En pourcentage

	gagné	Perdu	Total
0 à 15000	9,17808219	30,1369863	39,3150685
15000 à 50000	7,67123288	38,0821918	45,7534247
plus de 50000	7,12328767	7,80821918	14,9315068
Total	23,9726027	76,0273973	100

##### Table théorique

	gagné	Perdu
1 à 1,15	9,42484519	29,8902233
1,16 à 1,25	10,9682867	34,7851379
1,26 et +	3,57947082	11,352036

proba Khi2 0,0516404  
 Valeur du test 5,9269019  
 Valeur critique à 5% 5,99146455



INDEPENDANCE

Figure VII : Distribution des marchés gagnés et perdus selon la marge appliquée pour les départements 35/44/49 (Tirloy, 2013)

Interprétation : nous avons calculé la valeur du Khi2 sous l'hypothèse d'indépendance avec un risque de 5%. Au risque de 5%, la valeur du test est de 5,92 et le seuil est de 5,99 soit une valeur supérieure à 5,92. On ne peut plus rejeter l'hypothèse d'indépendance au risque de 5%. Cela signifie qu'il n'y a pas de différences entre la distribution des projets gagnés et celle des projets refusés. Il n'y a pas de corrélation entre la marge appliquée et l'attribution du projet. Ce résultat est néanmoins difficile à interpréter car si le seuil était mis à 10%, alors nous aurions un résultat significatif.

On peut cependant mettre une limite à cette interprétation puisque avec une marge proche de 0%, il serait automatiquement plus probable pour l'entreprise de remporter des marchés ce qu'elle ne se risquerait pas de faire car cela nuirait à sa rentabilité.

Le même test a été réalisé sur les départements 35,44 et 49 mais à chaque fois, on ne peut pas rejeter l'hypothèse d'indépendance (Cf Annexe V)

Pour rappel, voici les principales observations effectuées lors de l'analyse de l'environnement d'ISS ainsi que de l'analyse du chiffrage :

-Marchés de plus de 100 000€ à privilégier selon le principe de Pareto (petits efforts, gros résultats)

- Sur les marchés de plus de 100 000€, ratio montant d'affaires gagnées/montant d'affaires chiffrées supérieur à la moyenne entreprise (concurrents moins nombreux)
- Pas de relation entre le montant du marché et l'attribution
- Pas de relations entre la marge appliquée et l'attribution
- Marché du département 49 très concurrentiel (peu d'offre, beaucoup de grosses structures, prix bas)
- Marge moyenne sur département 35 relativement basse mais ratio montant d'affaires gagnées/montant d'affaires chiffrées très important sur chantier de plus de 200 000€ → peu de concurrents d'envergure
- Département 44 dynamique (Nombreux appels d'offres, marge prévisionnelle élevée, ratio montant d'affaires gagnées/montant d'affaires chiffrées important, fort facteur d'image)

## 5. Opportunités de développement

Grace à l'analyse du marché du paysage ainsi que la brève étude de marché sur le secteur d'action de ISS Nantes, nous allons pouvoir, dans cette partie, tacher de proposer des actions à mettre en place et les échelonner dans le temps.

### 5.1. Bilan des forces et faiblesses de l'entreprise

Afin de clarifier les informations relatives à l'environnement interne et externe de l'entreprise, nous allons élaborer un tableau SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) [13] qui nous permettra d'auditer les forces et faiblesses dépendant de l'organisation de l'entreprise (facteurs internes), ainsi que les opportunités et menaces de l'environnement d'affaires (facteurs externes). (Cf Tableau XV ci-dessous)

Tableau XVI : Analyse SWOT de l'entreprise ISS Espaces Verts Nantes (Tirloy, 2013)

ANALYSE SWOT - Entreprise ISS Espaces Verts Nantes		
Facteurs internes	<p><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-très bonne structuration</li> <li>-bonne santé financière (une des meilleures agence ISS EV France)</li> <li>-Appui financier du groupe</li> <li>-Mise en commun des procédés convainquant entre agences</li> <li>-Présence d'un service commercial au sein de l'agence</li> <li>-Bonne adaptabilité à tous montant de chantier (de 15 à + de 1000K€)</li> <li>-Forte compétitivité sur marché de + de 500K€</li> <li>-Moyens mécaniques récents et entretenus</li> <li>-Moyens humains adaptés avec bonne technicité</li> </ul>	<p><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Déficit d'image auprès du grand public</li> <li>-ISS pas forcément assimilé à l'espace vert</li> <li>-En paysage, assimilation d'ISS à des casseurs de prix, de qualité douteuse, de paysage business</li> <li>-Marges de manœuvre limitées (effet groupe)</li> <li>-Réactivité faible (lourdeur des procédures)</li> <li>-Redevance siège</li> <li>-Frais généraux importants</li> <li>-Manque de compétitivité sur marchés de 15 à 100K€</li> </ul>
	<p><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Volonté générale de plus d'espaces verts</li> <li>-Prise en compte environnementale de plus en plus importante</li> <li>-Réhabilitation de nombreux quartiers à l'avenir (type année 60/70)</li> <li>-Loire Atlantique = 3ème marché de France en émission d'appels d'offres paysages</li> <li>-Peu de concurrence de taille similaire sur marchés importants</li> <li>-Croissance démographique plus importante en grand Ouest qu'au niveau national</li> <li>-Région Pays de la Loire historiquement tournée vers le végétal</li> <li>-Nouveau moyens d'utilisation du végétal (toiture et mur végétalisés, phyto-épuration)</li> <li>-Gestion des eaux pluviales de plus en plus repensée (noue, bassin d'orage, système de stockage des EP)</li> </ul>	<p><b>Menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Stagnation du nombre de commandes publiques (élection en 2014)</li> <li>-Forte concurrence sur le Maine et Loire (peu de marché mais beaucoup d'entreprises)</li> <li>-Marché défavorable en terme de prix (moins d'offres pour autant de demandes)</li> <li>-Apparition de groupes multiservices dans la région (Bouyer Atlantic, Guesneau Services)</li> <li>-Expansion géographique des concurrents via croissance externe (rachats) ou élargissement du rayon d'action</li> <li>-Possible diversification des entreprises de TP vers l'espace vert de base (préparation terre, plantation, engazonnement)</li> <li>-De plus en plus de lots uniques (Espaces Verts et VRD réunit) imposant des multi-compétences</li> </ul>
Facteurs externes		

L'analyse SWOT est une photo de l'entreprise à un instant T. Il en ressort que l'entreprise possède une bonne santé financière, des compétences techniques et financières, une capacité de diversification vers des marchés variés mais est fragilisée par sa taille sur les petits chantiers et subie une rude concurrence sur le secteur du « pur espace vert ».

De nombreuses opportunités sont néanmoins possibles dans un marché vaste et de plus en plus complexe.

Nous allons ici porter notre regard sur les améliorations à effectuer sur le chiffrage et sur la production afin d'optimiser la prise de chantier et d'améliorer les marges.

## 5.2. Le chiffrage

### 5.2.1. Actions à mener

Préconisation sur le chiffrage suivant les tranches de marché : le fait de ne pas avoir pu montrer de relation entre l'attribution et le montant du chantier ou la marge appliquée ne permet pas de faire de préconisation fiable en utilisant ces facteurs.

Cependant, un taux de retour positif faible peut encourager l'entreprise à remettre en cause sa politique de chiffrage.

Suivant nos analyses du chiffrage lors de la première partie, nous avons réalisé un tableau récapitulatif avec les tranches et les préconisations. (Cf Tableau XVI ci-dessous)

Tableau XVII : Préconisations suivants tranches de marché sur les départements 35,44 et 49 (Tirloy, 2013)

Tranches	Marge moyenne Marché gagné	Ratio marché chiffré/gagné	Préconisation
0 à 15K€	24,6%	24,4%	Continuation (forte rentabilité)
15 à 30K€	20,4%	14,5%	Continuation (forte rentabilité) Concentration sur le secteur privé (renforcement actions commerciales)
30 à 50K€	18,3%	19,1%	Limiter réponse AO pur espaces verts Concentration sur le secteur privé (renforcement actions commerciales)
50 à 100K€	18,4%	11,7%	Stopper réponse AO pur espaces verts
100 à 200K€	17,4%	19,1%	Continuation (moins de concurrence)
200 à 500K€	17,1%	17,4%	Limiter réponse marchés dominance Espaces verts
500 à 1000K€	16,6%	32,4%	Développement vers secteurs à forte valeur ajoutée
Plus de 1000K€	0%	0%	Tenter de décrocher un marché (image de l'entreprise)

L'intérêt de limiter la réponse à des dossiers dont la probabilité de victoire est faible est d'alléger le travail des chargés d'étude pour leur permettre de consacrer ce temps à la réponse à des dossiers à plus haute valeur ajoutée.

Il s'agit aussi de renforcer les actions commerciales auprès du secteur privé dans lequel les marchés sont moins « normés » et avec moins de concurrence ce qui laisse d'avantage de place au relationnel.

En effet, ISS, qui répond majoritairement à des marchés publics, a mis de côté l'aspect commercial. Il n'y a en effet dans l'entreprise qu'un commercial mais davantage axé terrains sportifs ainsi qu'un chargé d'affaire sur le secteur privé.

L'aspect prospection a été mis de côté car la procédure de vente dans les marchés publics se déroule essentiellement par écrit.

Or, pour se développer sur le secteur privé, il est important d'avoir des commerciaux s'impliquant dans les relations humaines.

### Préconisation sur les marges à appliquer :

Nous remarquons que les prix agressifs sur les départements 35 et 49 poussent ISS à rogner ses marges dans le but d'améliorer la probabilité de victoire.

Tout en continuant de dégager une marge nette positive en fin d'exercice, ISS peut elle abaisser ses coefficients lors du chiffrage ?

En effet, en phase chiffrage, lors de la construction d'un prix, il est nécessaire d'appliquer un coefficient de frais généraux mais aussi de bénéfice au déboursé sec.

Nous estimons généralement le coefficient de frais généraux à 1,25 et celui du bénéfice à 1,05

Théoriquement, les chargés d'étude doivent appliquer un coefficient de 1,31 sur leur déboursé sec. Comme nous avons pu le voir précédemment, ce coefficient n'est pas respecté car la marge moyenne sur les 3 départements est de 1,175.

Ce taux de marge est donc inférieur au taux théorique et est même sous le coefficient de frais généraux. Il est donc important de regarder les comptes de l'entreprise afin de savoir si l'agence est bénéficiaire.

En 2012, l'agence de Couëron a réalisé un CA de 9 004 600€ pour une marge nette de 805 600€ et des frais généraux de 1 739 400€ ce qui fait 8,95% de marge et 19,32% de frais généraux.

L'agence de Carquefou a quant à elle réalisée une marge nette de -8,92% et 22,09% de frais généraux.

L'objectif pour cette année 2013 est de faire 5% de marge pour la nouvelle agence de Vigneux.

Etant donné que les résultats de l'agence de Carquefou résultent d'erreurs de pilotage et ne reflètent pas l'image du groupe, nous utiliserons les chiffres de Couëron.

Comparons les chiffres de Couëron avec la marge chiffrée en étude :

-Coefficient appliqué lors du chiffrage en 2012 sur le déboursé sec : 1,175 (incluant le coefficient de frais généraux et de bénéfice)

-Coefficient réalisé en 2012 à Couëron : 1,3 (incluant un coefficient de 1,1932 pour les frais généraux et de 1,0895 pour la marge net)

Entre le coefficient appliqué et le coefficient réalisé nous avons une augmentation de 10.64%.

Une optimisation du chiffrage est donc réalisée en cours de chantier. Cette optimisation peut provenir du service achat avec le choix d'autres fournisseurs que ceux préconisés par le bureau d'étude moins coûteux, ou plus généralement des conducteurs de travaux qui optimisent le matériel et les rendements.

Dans cette volonté de gagner de nouveaux marchés, ISS pourrait baisser son coefficient de marge pour arriver à une marge nette réalisée de 5% soit un coefficient de 1.2529. Si l'on estime une différence de 10.64% entre le coefficient appliqué et celui réalisé, le bureau d'étude pourrait donc appliquer un coefficient moyen de 1,132.

Limites : La valeur de 1,132 paraît raisonnable. Il ne s'agit pas de baisser trop les coefficients lors de la phase étude en comptant sur les conducteurs de travaux pour remonter les marges car cela pourrait avoir l'effet inverse. Ils pourraient être en effet démotivés avant même que le chantier commence en voyant simplement les prix.

Ce fut le cas pour l'agence de Carquefou qui, à trop chiffrer bas, a fini par décourager toute l'entreprise de s'investir.

Le management sur la pression ne peut tenir indéfiniment et il vaut mieux le baser sur la confiance et laisser des marges de manœuvre aux conducteurs de travaux.

Récemment, l'entreprise a remporté un chantier d'envergure sur la ville de Rennes comprenant des éléments préfabriqués, de la serrurerie et des ouvrages bois. De type atypique, nous allons pouvoir en étudier le contenu afin d'être en mesure de proposer des améliorations.

## 5.2.2. Etude du chiffrage d'un chantier gagné : La ZAC de la Courrouze – Rennes

Comme nous avons pu le montrer dans la première partie, l'Ille et Vilaine est un secteur en expansion et les performances de l'entreprise sur les montants de marchés gagnés comparé à ceux chiffrés sur la tranche 200 000 à 1 000 000€ sur le 35 sont supérieurs à la moyenne ISS Nantes.

Avec un taux de retours positif de plus de 30% sur cette tranche, il est important pour l'entreprise d'assurer une présence sur cette zone.

### **Le Projet :**

Localisée au sud-ouest de l'agglomération rennaise, à l'intérieur de la rocade, le quartier de la Courrouze englobe un vaste secteur d'environ 115 hectares principalement composé de friches industrielles et militaires, constituant l'une des dernières opportunités foncières d'envergure pour les communes de Rennes et de Saint-Jacques-de-la-Lande.

La Zac de la Courrouze se présente comme un quartier durable avec plusieurs objectifs :

- Renouvellement urbain
- Densité de population importante avec forte mixité sociale
- Préservation de l'espace et de la biodiversité
- Transport alternatifs à l'automobile
- Maitrise de l'énergie avec conception de bâtiments « propres »

### **L'appel d'offre :**

ISS a pris connaissance de l'appel d'offre via la plateforme Vecteur plus®.

Les travaux d'aménagement des espaces publics comprennent 6 lots :

Lot n° 1 : Terrassements, démolitions, voiries, revêtements des sols

Lot n° 2 : Réseaux rigides (assainissement EU/EP) et ouvrages hydrauliques

Lot n° 3 : Réseaux souples (HTA, BT, gaz, GC téléphone et fibres optiques, AEP, éclairage)

Lot n° 4 : Espaces verts et plantations

Lot n° 5 : Ouvrages

Lot n° 6 : Merlon

A la vue des surfaces en jeu et des volumes de terre à déplacer, l'entreprise n'a pas pris le risque de répondre aux lots 1. En effet, elle ne dispose pas des engins adaptés à ce type de travaux et serait donc contrainte de faire appel à de la sous traitance ce qui la pénaliserait face à des concurrents tel que les TP dont ce type de travail est leur cible.

Les lots 2 et 3 ne répondent pas aux compétences de l'entreprise et seront réservés davantage à des sociétés de TP et d'éclairage.

Le lot 4 est le cœur de cible de la société.

Le lot 5 est un lot « hybride » avec à la fois du bois, mais aussi de la maçonnerie et de la serrurerie. L'entreprise a choisi de répondre à ce lot car, au vu des prestations demandées, peu d'entreprises sont en mesure d'y répondre (multi-compétences requises) ou alors, elles devront faire appel à de la sous traitance ce qu'ISS fera aussi.

Enfin, le Lot 6, dont l'entreprise aurait les capacités pour l'exécuter sur un plus petit chantier, n'a pas retenu son attention car les volumes de terre sont trop importants (matériel peu adapté) et la concurrence des TP forte (prix faibles)

## Le chiffrage :

Lot 4 :

Tableau XVIII : Récapitulatif chiffrage lot 4 Espaces Verts et Plantations (ISS, 2013)

Nombre Heures :	DEBOURSE SEC		Coef	Prix de Revient	Coef	Prix de Vente	Coef
	7024,15		FGX		Bénéfice		M.B
	Montants	%					
Main d'Œuvre :	205 654,74	41,19%	1,08	222 107,12	1,00	222 107,12	1,08
Matériel :	28 176,70	5,64%	1,08	30 430,84	1,00	30 430,84	1,08
Matériaux :	129 137,63	25,87%	1,08	139 468,64	1,00	139 468,64	1,08
Location avec Chauffeur	7 890,00	1,58%	1,08	8 521,20	1,00	8 521,20	1,08
Végétaux :	128 364,64	25,71%	1,08	138 633,81	1,00	138 633,81	1,08
Sous Traitance Interne			1,08		1,00		
<b>Total Entreprise :</b>	<b>499 223,72</b>	<b>100,00%</b>		<b>539 161,61</b>		<b>539 161,61</b>	<b>1,08</b>

Fr.Généraux

Sous Traitance Paiement Direct :	294 331,75	1	294 331,75	1,02	300 218,39
<b>Total Affaire :</b>	<b>793 555,47</b>		<b>833 493,36</b>		<b>839 380,00</b>

Le lot 4 ne comprend pas de difficultés particulières. Il s'agit principalement d'abattage de végétaux existants, de terrassements, de plantations, de maçonnerie légère (pas japonais, pavage) et d'entretien.

L'envergure du chantier a permis un écrémage des entreprises susceptibles de répondre laissant dans la course des sociétés telles que Jourdanière (bien implantée sur le secteur Rennais), Leroy (à son actif la réalisation d'une des zones de la Zac), Jaulin et Edelweiss.

Le chantier est prévu pour un début de travaux en Août 2013 avec un déroulement sur plusieurs phases. Il s'agit d'un chantier de fond qui ne comprend que peu de difficultés et permet d'occuper une équipe de salariés à plein temps pendant une longue période. De plus, ISS cherche à remplir son plan de charge pour l'année 2014 qui s'annonce difficile : ralentissement de l'activité, élections.

Pour cela, elle va choisir de répondre bien en dessous des moyennes marchés 2012. En effet, le taux de marge n'est que de 8% sur le montant en propre soit 4.5 points en dessous des marges moyennes pour le département 35 sur la tranche comparable (12.5% pour la tranche 500 000 à 1 000 000 €) et 8.5 points en dessous des marges moyenne pour les départements 35,44 et 49 réunis soit plus de 50% de baisse. (Cf Tableau XVII ci-dessus)

La répartition des travaux est de 62.9% du volume chiffré en propre et 37.1% en sous traitance.

Le volume sous-traité est important car il concerne toute la partie terrassement et abattage. Cependant, sur ce chantier, il ne rapporte que très peu car l'entreprise n'applique que 2% de marge sur ces prestations ce qui va servir à couvrir les frais administratifs.

Néanmoins, une part importante sous-traitée peut être un risque face à la concurrence car le sous-traitant prend sa marge tout comme ISS. De plus, il ne fera pas forcément d'effort sur ses marges car il n'éprouve pas forcément le même intérêt pour le chantier que l'entreprise y répondant. (Planning défavorable, plan de charge complet, type de travaux peu intéressant...)

Une entreprise réalisant la majorité des postes en propre peut-être avantagée.

La main d'œuvre représente un pourcentage important du chiffrage en propre (41.2%) tout comme les végétaux (25.7%) car le poste plantation est conséquent.

Ces 2 postes peuvent jouer un rôle sur les différences de prix. (Provenance des végétaux, type de main d'œuvre).

Le lot 4 a finalement été perdu par l'entreprise et attribué à Edelweiss située à 130km et 1h40min du chantier.

Les raisons de cet échec sont pour le moment inconnues (prix, mémoire ?) mais l'aspect prix doit être important. En effet, Edelweiss, qui doit chercher à remplir son plan de charge, a dû appliquer un tarif relativement bas et rogner sur ses marges. Comme nous l'avons vu précédemment, son résultat net est négatif sur l'année 2012 et sur les chantiers qu'il a remporté face à ISS, ses tarifs étaient inférieurs de 37%. Le facteur relationnel a aussi pu jouer en sa faveur puisque l'entreprise a déjà réalisé plusieurs projets sur Rennes.

#### Effets de levier de l'entreprise ISS pour baisser ses coûts.

Sur ce chantier en particulier, une des clefs de voûte de prix du marché est le coût de la main d'œuvre.

1 heure de main d'œuvre coûte à ISS 29,22€ et comprend la masse salariale à 23,72€ et le petit matériel pour 5,5€.

L'entreprise pourrait donc sous-traiter les plantations qui ne nécessitent pas de compétences particulières (godet, conteneur) auprès d'un prestataire spécialisé dans ces tâches.

L'intérêt est de pouvoir affecter les salariés d'ISS à des tâches plus techniques à plus haute valeur ajoutée surtout lors des périodes de plantations (automne et printemps) où le plan de charge est généralement complet.

#### Lot 5 :

Tableau XIX : Récapitulatif chiffrage lot 5 Ouvrages (ISS, 2013)

	DEBOURSE SEC		Coef	Prix de Revient	Coef	Prix de Vente	Coef
	Montants	%	FGX		Bénéfice		M.B
Nombre Heures :	2852,5						
Main d'Œuvre :	84 168,21	18,87%	1,15	96 793,44	1,00	96 793,44	1,15
Matériel :	11 403,90	2,56%	1,15	13 114,49	1,00	13 114,49	1,15
Matériaux :	350 535,90	78,58%	1,15	403 116,28	1,00	403 116,28	1,15
Location avec Chauffeur			1,15		1,00		
Végétaux :			1,15		1,00		
Sous Traitance Interne			1,15		1,00		
<b>Total Entreprise :</b>	<b>446 108,01</b>	<b>100,00%</b>		<b>513 024,21</b>		<b>513 024,21</b>	<b>1,15</b>

Fr.Généraux

Sous Traitance Paiement Direct :	334 252,00	1	334 252,00	1,02	340 937,04
<b>Total Affaire :</b>	<b>780 360,01</b>		<b>847 276,21</b>		<b>853 961,25</b>

Le lot 5 est un lot plus technique, car il comprend la réalisation de béton courant coulé en place (pieux de fondation, casques, longrines), la pose d'éléments en béton préfabriqué noir, de la maçonnerie, la pose d'éléments bois (terrasse, banc) et enfin de la serrurerie (main courante, filet pare ballon).

En propre, ISS Nantes est capable de disposer les éléments préfabriqués en béton, de réaliser la maçonnerie et de poser la serrurerie.

Pour les autres postes, elle va servir de coordinateur afin de permettre le bon avancement du chantier.

Ainsi, la répartition des travaux est de 57,2% du volume chiffré en propre et de 42,8% en sous-traitance. (Cf Tableau XVIII ci-dessus)

Ce volume sous traité est encore plus important que sur le lot 4 mais s'explique par la complexité du projet.

Contrairement au lot 4, cette part importante de sous-traitance n'est pas un problème face à la concurrence puisque aucune société ne peut prétendre répondre seul sur ce genre d'opération.

Après étude du chantier et de son environnement, le risque d'erreur de chiffrage est peu important :

- Pas de difficultés d'accès
- Large surface de stockage
- Peu de corps d'états différents lors de la future intervention
- Zone périurbaine peu dense

De plus, la main d'œuvre ne représente que 18,9% du chiffrage en propre, le point important du prix étant les matériaux qui représentent 78,6% du montant.

En supposant qu'il y ait une erreur d'appréciation du temps passé pour la réalisation du projet, l'impact financier ne serait que faible contrairement au lot 4 où la main d'œuvre pesait pour 41,2% du montant.

Ainsi, une erreur de 10% sur l'évaluation du temps passé coûterait 8 416,8€ soit 1,08% du montant global sec. Sur le lot 4, la même erreur coûterait 20 565,5€ soit 2,59% du montant.

Or une erreur peut rapidement arriver.

Un chantier avec une part importante de matériaux est donc moins risqué puisque si les quantités ont été bien relevées, il n'y a pas de risque de surprise. Ceci n'est pas valable sur tous les matériaux car certains peuvent avoir un cours fluctuant en fonction du marché : c'est le cas du métal.

Notre lot comprenant principalement des éléments en béton est moins impacté.

Le choix du coefficient semble en corrélation avec les marges moyennes appliquées sur cette tranche par le groupe ISS. Il est même 2,5 points au-dessus du coefficient appliqué dans le département 35.

Ce choix d'une marge de 15% s'est fait en tenant compte de la concurrence pour ce type de lot (faible selon l'agence).

Le coefficient appliqué sur les sous traitant est relativement faible et ne permettra pas à l'entreprise de dégager de la marge sur ces prestations.

Le lot 5 a finalement été attribué à ISS qui possède une agence sur Rennes ce qui permettra une plus grande réactivité lors de la réalisation.

## **Préconisations pour l'amélioration de la rentabilité**

### Analyse de l'offre du sous traitant en bois :

Sur le poste bois, ISS a fait appel à une entreprise spécialisée dans la réalisation et la pose d'éléments bois sur mesure. SLE sera en charge de la réalisation des terrasses en bois, des bancs sur mesure et de la main courante en pourtours de certaines terrasses.

Afin de mieux comprendre le coût d'une prestation, nous allons étudier le poste « Réalisation d'un platelage bois en chêne raboté anti glissant » (Cf Tableau XIX ci-dessous)

Tableau XX : Analyse du prix Platelage bois chêne du sous-traitant déclaré SLE (SLE, 2013)

DECOMPOSITION DU PRIX								
Désignation	Unité	Quantités	PRIX UNITAIRES				TRAVAUX PROPRES	TRAVAUX SOUS-TRAITES
			Main d'œuvre	Matériel	Fourniture	Divers		
Platelage chêne type QF2	m3	29,23			1 330,00 €		38 875,90 €	
Vis inox fixation platelage	u	24 400,00			0,12 €		2 928,00 €	
Main d'œuvre logistique	hrs	25,00	1,00 €				25,00 €	
Main d'œuvre de pose du platelage	jrs	34,00	280,00 €				9 520,00 €	
Matériel de manutention	f	1,00		1 700,00 €			1 700,00 €	
Transport marchandise	f	1,00				450,00 €	450,00 €	
							0,00 €	0,00 €

<b>TRAVAUX PROPRES:</b>								
Coefficient pour frais généraux ( applicables sur les prix de revient sec)								
1-1 : Frais généraux de chantier en pourcentages:								
Encadrement	\	7%						
Laboratoire	/							
Amortissement matériel indivis	/							
1-2 : Frais généraux de siège en pourcentages:								
Frais de siège	\	4%						
Frais d'agence	/	5%						
Frais financiers	\	2%						
Frais d'études	/	1%						
Frais d'études	=	1%						
1-3 : Bénéfices et aléas								
<b>Total :</b>		<b>20%</b>						
sur prix de vente soit :	K =	$\frac{1,00}{1-x\%}$						
	K =	<b>1,25</b>						
<b>TRAVAUX SOUS TRAITES</b>								
Coefficient pour frais généraux (applicable sur les prix de revient sec)								
Travaux sous traités	K =	<b>1,10</b>						

Total sec déboursés :	53 498,90 €	0,00 €
Coefficient vente sur travaux propres :	1,25	
Coefficient vente sur travaux sous-traités :		1,10
Total vente travaux propres :	66 873,63 €	
Total vente travaux sous-traités :		0,00 €
<b>Total pour la quantité prévue</b>	<b>66 873,63 €</b>	
<b>Total prix marché :</b>	<b>109,81 €</b>	
<b>ARRONDI A :</b>	<b>110,00 €</b>	

Le coût de la sous-traitance auprès de SLE représente 170 302€ soit 21,8% du montant global sec du lot 5.

Sur ce prix, nous appliquons un coefficient de 1,02 SLE prend quant à lui une marge de 1,25.

Nous pouvons en effet supposer que les autres sous-traitants prennent les mêmes marges. Cela démontre la difficulté à accorder les entreprises sur un projet. En effet, en fonction des plans de charge de chacun, de l'intérêt porté sur le projet et des politiques de marges internes, chaque entreprise applique un coefficient différent. Limiter le recours aux sous-traitants permet de s'affranchir de cette contrainte. (Sous réserve de maîtriser l'activité en question)

Tableau XXI : Détail chiffrage des partenaires sur lot 5 (Tirloy, 2013)

Entreprise	Déboursé sec	Prix de vente	Montant marge	%marge globale
SLE	136241,6	170302	34060,4€	25%
ISS	780360,01	853961,25	73601,24€	9,4%

La marge d'ISS est de 9,4% sur le global chantier (propre + sous-traitance) mais elle est bien de 15% sur les travaux effectués en propre.

On remarque que le déboursé sec de SLE est 5,7 fois moins important que ISS mais que le montant de sa marge n'est que 2,2 fois moins importante. (Cf Tableau XX ci-dessus)

Cette disparité montre bien l'avantage de certains prestataires.

### Comparaison coût ISS/SLE

Dans un chiffrage, plusieurs éléments peuvent faire varier le prix d'une prestation :

- Main d'œuvre
- Matériel
- Matériaux

Tableau XXII : Comparatif chiffrage ISS/SLE sur le poste Platelage chêne (Tirloy, 2013)

DECOMPOSITION DU PRIX												
Désignation	Unité	Quantités	PRIX UNITAIRES								TRAVAUX PROPRES	
			Main d'œuvre		Matériel		Fourniture		Divers		SLE	ISS
			SLE	ISS	SLE	ISS	SLE	ISS	SLE	ISS		
Platelage chene type QF2	m3	29,23					1330	1330			38875,9	38875,9
Vis inox fixation platelage	u	24400					0,12	0,12			2928	2928
Main d'œuvre logistique	hrs	25	1	1							25	25
Main d'œuvre de pose du platelage	jrs	34	280	233,8							9520	7947,84
Matériel de manutention	ft	1			1700	1700					1700	1700
Transport marchandise	ft	1							450	450	450	450

Total déboursé sec	53498,9	51926,74
Coeff marge	1,25	1,15
<b>Prix de vente</b>	<b>66 873,6</b>	<b>59 715,75</b>

Ce tableau récapitule le coût de ce poste si ISS réalisait lui-même ces prestations. Les variables de différenciation sont la main d'œuvre et la marge. En effet, le taux horaire de SLE est de 35€ contre 29,22€ pour ISS. (Cf Tableau XXI ci-dessus)  
 Les matériaux n'impacteraient pas le prix car le groupe ISS possède des accords cadre avec des tarifs négociés sur de nombreux produits. De plus, la taille du groupe (170 collaborateurs sur ISS Nantes) lui permet une force de négociation conséquente.

En appliquant un taux de marge de 1,15 comme sur l'ensemble des prestations réalisées en propres, la différence de prix serait de 7 157,85€ par rapport au prix de vente de SLE et de 8 495,32€ comparé à notre prix de vente étude (Prix de vente SLE multiplié par 1,02)

En réalisant ce même principe sur tous les postes de SLE, nous obtenons le tableau suivant :

Tableau XXIII : Comparatif chiffrage ISS/SLE pour postes sous traités à SLE (Tirloy, 2013)				
Entreprise	Déboursé sec	Prix de vente	Montant marge	%marge globale
SLE	136 241,6	170 302	34 060.4€	25%
ISS	129 959	149 453	19 494€	15%

Si nous appliquons les 2% de frais de gestion sur le prix de vente de SLE afin d'obtenir notre prix de vente client, nous obtenons un écart de 24 255€ avec notre prix. (Cf Tableau XXII ci-dessus)

Deux solutions auraient alors pu s'offrir à nous :

-maintenir notre marge de 15% et ainsi faire baisser notre prix de vente client de plus de 24 000€

→L'avantage est de pouvoir améliorer notre compétitivité

-maintenir les prix de SLE sans modifier le prix client mais en accroissant notre marge : de 2% actuellement à 33,7% en réalisant en propre.

→L'avantage est d'améliorer la marge globale du chantier

Limite : cette prévision suppose la formation de personnel ou l'embauche de salariés compétant dans ce domaine. Il n'y a pas d'investissement matériel à prévoir.

Ces prestations sont souvent réalisées en propre par les entreprises de paysage qui possèdent du personnel formé en menuiserie.

Il serait donc judicieux pour ISS d'opérer une diversification sur ces prestations.

#### Sous-traitance pour pieux de fondation

Le coût de la sous-traitance auprès de Pieux Ouest qui est en charge de la réalisation des pieux de fondation est de 167 950€ soit 21,5% du montant global sec.

Cependant, pour ce type de prestation, l'entreprise est tributaire de ces prestataires car l'investissement matériel est très lourd et ne pourrait pas être amorti faute d'une utilisation suffisante.

Il est donc plus intéressant de faire appel à ce type de société d'autant que les concurrents d'ISS sont dans le même cas de figure puisqu'ils n'ont pas non plus le matériel nécessaire.

### **5.3. La production**

#### **5.3.1. Quelle stratégie adopter**

Le groupe ISS s'est développé par une diversification conglomerale. En effet, en se définissant acteur majeur du multiservices, l'entreprise a procédé à une croissance externe via le rachat de sociétés existantes dans des domaines très diversifiés tel la propreté, la logistique et l'espace vert. Cette logique est principalement financière (le groupe est détenu par un fond d'investissement géré par EQT Partners et Goldman Sachs).

Aujourd'hui, dans un secteur en perpétuel mouvement, les entreprises doivent constamment s'adapter si elles veulent survivre et gagner des parts de marché. Pour cela, différentes approches stratégiques peuvent être préconisées selon le marché et la typologie d'entreprise : Spécialisation, diversification (horizontale ou verticale).

Chaque agence au sein du groupe possède une certaine marge de manœuvre et peut mettre en place différentes stratégies afin de répondre aux objectifs économiques fixés par le groupe.

Spécialisation (Meier O. (2011) Diagnostic stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise, Dunod, Paris, 304p)

- Concentration des efforts sur un domaine d'activité dans le but de dégager des avantages concurrentiels. Opéré souvent par les PME en vue d'une spécialisation fine (stratégie de niche)
- **Avantages**
- Concentration des efforts sur le métier de base de l'entreprise, permettant une meilleure maîtrise du savoir faire
- Réalisation d'économies d'échelle liées à une plus grande expérience
- Développement d'une image de spécialiste
- **Limites**
- Vulnérabilité en cas d'évolution défavorable de l'environnement
- Risques de rigidités du facteur humain lié à monotonie du travail
- Inadéquation avec la multiplicité des compétences requises lors de la réponse aux lots de plus en plus diversifiés.

Diversification verticale (Meier O. (2011) Diagnostic stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise, Dunod, Paris, 304p)

- L'intégration vers l'aval ou l'amont se traduit par l'acquisition de nouvelles compétences et par un renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son activité d'origine.

- **Avantages**
- Sécurité des approvisionnements
- Différenciation accrue par rapport aux entreprises concurrentes dans l'activité de départ.
- Maîtrise des technologies complémentaires dans une même filière de production, mais concernant différentes étapes du cycle de fabrication.
- Réduction des coûts de production liée à la combinaison d'opérations technologiques distinctes.
- Economie des coûts de transaction.
- **Limites**
- Nécessite la maîtrise de ressources et de compétences différentes
- Investissement important
- Un problème dans une activité entraîne des répercussions sur toute la firme

Diversification horizontale (Meier O. (2011) Diagnostic stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise, Dunod, Paris, 304p)

- L'entreprise aborde des domaines d'activité différents de son activité principale.
- **Avantages**
- Ces nouvelles activités s'appuient souvent sur des synergies et des complémentarités.
- Investissement dans des domaines porteurs afin d'améliorer la rentabilité
- Limitation des différents risques en les répartissant entre plusieurs activités
- **Limites**
- Investissements importants
- Dispersion des ressources et des compétences entre plusieurs activités
- Gestion d'entreprise plus lourde et complexe

Avant la fusion des entités de Carquefou et Couëron, la santé financière de Carquefou était défavorable (perte) alors que celle de Couëron était favorable. La réunion des deux entités sur un nouveau site doit assainir les comptes de l'entreprise et il est envisagé une marge nette de 750 000€ pour l'année 2013.

Tableau XXIV : Stratégie à appliquer suivant le contexte (Source Lavoie)

Stratégie en fonction du contexte	Entreprise en bonne situation	Entreprise en difficulté
Consolidation	Non nécessaire	Passage nécessaire
Diversification	Stratégie envisageable	A déconseiller

Ainsi, si la santé financière s'avère positive, la diversification des activités peut s'avérer une stratégie envisageable afin de conquérir de nouveaux marchés. Dans le cas contraire, assainir les comptes de l'entreprise passera par une consolidation des acquis. (Cf tableau XXIII ci-dessus) (LAVOIE E. (2006) La diversification...une stratégie d'entreprise ! In : L'entrepreneur gestionnaire, Drummondville, 23 Novembre 2006, pp4)

De plus, le marché du paysage en Pays de la Loire est arrivé à maturité. Entre 2008 et 2010, on a eu une augmentation de 39% du nombre d'entreprise, de 7,6% du nombre d'actifs mais une diminution de 2,9% du chiffre d'affaire globale de la profession sur cette région. (UNEP, Chiffres clés 2011 du secteur du paysage, 2011, 28p)

Ainsi, une stratégie de spécialisation serait inutile sur le long terme car le secteur est soumis à une très forte concurrence. La spécialisation est utile sur des marchés en phase d'expansion lorsque l'entreprise découvre des opportunités de croissance sur son marché.

La phase de maturité rime donc plus avec diversification.

### 5.3.2. Travaux à développer

Le choix d'un ou plusieurs métiers revêt un enjeu majeur, en raison notamment de la difficulté à définir les « savoirs et savoirs-faire » de l'organisation et à les faire évoluer en fonction des évolutions de l'environnement.

D'une manière générale, le choix des métiers est essentiel dans une stratégie car il permet à l'entreprise de définir ce qu'elle va concrètement faire et sur quel type de compétences elle va s'investir en priorité (politique d'investissement).

Au vu des différents éléments que nous avons pu développer dans les parties précédentes, nous allons définir quels type de travaux sembleraient le mieux adaptés à l'activité d'ISS Nantes.

Nous avons pour cela effectué un tableau récapitulatif présentant les travaux maîtrisés et ceux qui l'étaient moins avec les difficultés liés à l'exécution de ceux-ci.

Activité	Principe	Technicité	Matériel nécessaire	Concurrence	Marché potentiel
Domaine de compétence maîtrisé					
Plantation/engazonnement	Réalisation de fosses, plantations, tuteurage, paillage, préparation terre, engazonnement	nivelage des terres	Tracteur+accessoires, Mini pelle 1,5/2,8/5T, Mini chargeur	Divers paysagistes	Présent dans tous les lots espaces verts, forte concurrence, peu de valeur ajoutée
Clôture	Pose de clôtures (simple torsion, grillage soudé, panneaux soudés, barreaudage), portails (pivotant, coulissant, autoportants), pare ballon, main courante	Horizontalité de la pose	Tarière, Mini pelle 1,5T, Mini chargeur, nacelle (pour pare ballon)	Clôture de l'atlantique, Dirickx, Divers paysagistes	Peu de lots indépendants, forte concurrence
Maçonnerie	Construction de murets (pierre sèche, parement pierre), escaliers	Homogénéité de pose	Mini pelle 2,8/5T, Dumper 3T	Leroy, Chupin, Jaulin, Jourdanrière	Fréquent dans lots espaces verts, peu de lots indépendants
Béton désactivé/balayé	Réalisation d'une chape béton et application de désactivant ou balayage	Bonne application du produit	Karcher	Leroy, Chupin, Jaulin, paveage 44	Présent dans lots espaces verts ou VRD
Pavage/dallage	Pose de pavés ou dalles sur voirie	Planéité du revêtement	Mini pelle 2,8T, mini chargeur	Pavage 44, Union paveurs	Présent dans lots espaces verts ou VRD
Bordure	Pose de bordure	Pose harmonieuse	Pince lève bordure, mini pelle 2,8T, mini chargeur	Pavage 44, Union paveurs, Divers TP	Présent dans lots espaces verts ou VRD
Stabilisé	Mise en place du revêtement, nivelage et compactage	Planéité du revêtement	Mini pelle 2,8/5T, Dumper 3T, Rouleau Tandem	Divers TP	Présent dans lots espaces verts ou VRD
Terrassement	Terrassement en déblais, évacuation de matériaux	Respect des côtes, fil d'eau	Pelle 13T, Dumper 6T, Camion 6x4	Eurovia, Eiffage, Screg, Colas	Présent dans lots espaces verts ou lot spécifique
Mobilier/jeux	Impropres au réemploi, mouvement de déblais remblai, compactage fond de forme.	Mise à niveau	Tarière, Mini pelle 1,5T	Divers paysagiste	Fréquent dans lots espaces verts
Terrain de sport	Scellement du mobilier et montage des jeux	Nivelage parfait	Pelle 13T, Dumper 6T, Rouleau Tandem, Camion 6x4	Art Dan, Sporting sols, Tarkett	Entreprises spécialisées, forte concurrence, marché faible
Marché non maîtrisé					
Arrosage	Pose du système d'arrosage et programmation	Etude technique et programmation	Mini pelle 1,5T	Sirev, Arrosage système	Entreprises spécialisées, peu être présent dans lots espaces verts sinon lots indépendants
Enrobé	Pose d'enrobé sur fond de forme compacté, nivelage et compactage	Planéité du revêtement	Pelle 16T, Finisher, Rouleau Tandem, Camion	Eurovia, Eiffage, Screg, Colas	Présent dans lot revêtement de sol
Réseaux	Mise en place de réseaux d'assainissement	Respect des pentes	Mini pelle 2,8T/5T, Dumper 3T	Eurovia, Eiffage, Screg, Colas	Présent dans lots espaces verts ou VRD
Eclairage	Pose d'éléments lumineux (candélabres, bornes, spots)	Normes électriques	Mini pelle 2,8/5T, Nacelle automotrice	Eiffage energie, Bouygues energies, Spie	Présent dans lots espaces verts ou éclairage
Revêtement synthétique	Coulage du revêtement et talochage	Procédé complexe	Mélangeur, mini Finisher	Elastisol, SMVD	revêtement de sol
Menuiserie	Pose de constructions bois (terrasses, escaliers, soutènements, pergolas)	Assemblage, études techniques	Mini pelle 1,5T	BED, SLE, Divers paysagistes	Fréquent dans lots espaces verts
Génie civil	Installation d'éléments béton (pont, soutènement, enrochement, gabion)	Etude technique	Grue de levage, engin telescopique, pelle 13T	Semen TP, Deniau, Landron	Marché faible, lot dédié
Génie végétal	Aménagement des berges (clayonnage, tunage, fascine, peigne)	Travail en milieu humide	Mini pelle 5T	Lachaux paysage, Millet paysage, Verde Terra	Marché faible, lot dédié
Toiture végétalisée	Pose d'éléments végétalisés sur étanchéité	Réalisation du complexe d'étanchéité	Bruleur	Etancheur	Présent dans lot étanchéité
Mur végétal	Végétalisation de mur existant	Gestion de l'irrigation	Nacelle automotrice, engin telescopique	Amaeva, Jardins de Gally	Marché faible, lot dédié



Tableau XXV : Récapitulatif du type de travaux (Tirloy, 2013)

L'entreprise possède un parc de véhicule important ainsi qu'un large panel de matériel. Elle est donc autonome sur la majorité des tâches qu'elle maîtrise. (Cf Annexe VI : matériel)

Plusieurs facteurs peuvent expliquer la non maîtrise de certains travaux : facteur financier (lourd investissement matériel), facteur compétence (personnel non formé), facteur rentabilité (forte concurrence), facteur image (inadéquation entre activités d'ISS et activités envisagées).

Ce dernier point est important. En effet, ISS Espaces Verts dispose d'un ensemble de compétences et de savoirs-faire clairement identifiable par l'environnement économique (clients, fournisseurs, concurrents, partenaires). Modifier ces activités peut revenir à brouiller les pistes et nécessite une forte communication qui peut s'avérer coûteuse.

Pour chaque travaux, nous allons déterminer l'intérêt d'un développement ultérieur.

#### Arrosage :

Le marché est dominé par un nombre réduit d'entreprises d'envergures nationales. Lors de projets comprenant des travaux d'irrigation ou de fontainerie importants, un lot dédié est généralement réalisé. Les lots communs irrigation/espaces verts sont donc plus réalisés lorsque l'un des deux lots est peu important.

Le facteur compétence est un facteur limitant pour l'entreprise puisque ce domaine nécessite de bonnes connaissances aussi bien en bureau d'étude pour le chiffrage (calcul de pertes de charges, choix de la pompe, disposition des asperseurs) qu'en phase réalisation (branchement électrovannes, programmation).

Cela nécessiterait donc un investissement en formation important.

L'investissement en matériaux est aussi important puisqu'il faut être en mesure d'assurer la maintenance.

De plus, la rareté et la grandeur des chantiers imposent un déplacement au niveau national.

Il n'est donc pas intéressant pour ISS de s'aventurer sur ce secteur.

Néanmoins, nous remarquons la présence de poste arrosage dans certains lots espaces verts. Ces postes se résument à de l'arrosage de jardinière ou d'irrigation d'espaces verts pour des jardins sur terrasse.

ISS sous-traite actuellement ces postes mais pourrait en assurer elle-même la réalisation. En effet, cela ne nécessite pas de lourds calculs et la pose se résume souvent à du goutte à goutte ou à quelques tuyères raccordées sur le réseau d'eau potable.

Sur l'année 2012, la sous-traitance réalisée en paiement interne et en paiement direct s'est élevé à 404 540€ auprès de Sirev et Arrosage système soit 2,55% du CA global des agences Carquefou et Couëron sur l'année 2012.

#### Enrobé :

Nous assistons à une forte concurrence sur ce secteur avec de nombreux groupes de TP et des prix relativement serrés.

Le facteur financier est le facteur limitant puisqu'il impose l'investissement dans du matériel lourd (Finisher). De plus, cela nécessiterai l'embauche de salariés.

La réalisation d'enrobé est souvent associé à des lots type revêtement de sol ou VRD ce qui signifierait pour ISS de maîtriser les autres composants des lots.

La réponse à des dossiers en concurrence à des TP serait très mal perçue par ce milieu et cela pourrait se retourner contre ISS (désistement des partenaires pour de la cotraitance ou sous traitance).

Quant à la présence d'enrobé dans les lots espaces verts, cela reste marginal et il est préférable de sous-traiter ces tâches (qualité de travail, prix compétitifs).

#### Réseaux :

La réalisation de réseaux reste l'apanage des entreprises de TP. Présent dans les lots VRD, il peut y avoir des travaux de ce type en espaces verts.

L'entreprise possède les moyens matériels utiles à la réalisation (pelle, dumper, camion) ainsi que les compétences nécessaires.

Il n'est pas judicieux de répondre à d'autres lots que ceux propres à ISS pour les mêmes raisons que celles évoquées pour l'enrobé.

ISS peut cependant réaliser soi-même ces types de travaux en cas de présence dans les lots espaces verts.

#### Eclairage et automatisation :

Le marché est dominé par de grands groupes nationaux (Eiffage, Bouygues, Vinci, Spie).

Le facteur compétence est le facteur limitant puisqu'il suppose une connaissance des normes et techniques relatives au secteur électrique.

Sur le plan matériel, ISS possède une bonne partie du matériel nécessaire.

Sur des appels d'offre conséquents, un lot spécifique est dédié à l'éclairage. Au vu des investissements en formation et en matériaux, il n'est pas intéressant pour ISS de se lancer sur ce marché.

Pour les lots espaces verts présentant des éléments lumineux, il serait judicieux d'embaucher un électricien capable d'effectuer les raccordements. En effet, les éléments lumineux ont un coût souvent élevé qui pèse généralement pour 75% du montant de la prestation sur lequel les sous-traitants prennent leur marge. De plus, les prestations étant souvent de seulement quelques milliers d'euros, ces entreprises n'hésitent pas à marger confortablement. Une personne compétente en électricité pourrait s'avérer utile aussi bien pour l'éclairage que pour la motorisation des portails, tâche actuellement sous-traité.

Sur l'année 2012, la sous-traitance réalisée en paiement interne et en paiement direct s'est élevé à 58 400€ pour la seule entreprise Domotech (motorisation de portail). Ce montant représente 0,37% du CA global des agences Carquefou et Couëron sur l'année 2012.

Nous savons que le coût moyen annuel d'un ouvrier qualifié pour l'entreprise est de 32 500€. L'investissement est minimal en matériel et c'est le facteur humain qui est limitant.

L'emploi ou la formation d'un ouvrier spécialisé paraît donc possible d'autant que l'entreprise possède des accords-cadres avec les fournisseurs nécessaires (motorisation : ID environnement, fournitures de chantier : Frans bonhomme)

#### Revêtement synthétique :

Ce type de prestation est très souvent intégré au lot espaces verts. Le montant d'une telle prestation représente souvent moins de 1% du montant global du lot.

N'ayant que moyennement souvent des revêtements synthétiques dans un aménagement, et au vu du coût de formation qu'elle engendre, il n'est pas judicieux pour ISS de réaliser en propre ce type de travaux.

#### Menuiserie :

Cette prestation est souvent associée au lot espaces verts. Le facteur compétence est un facteur limitant puisque ISS dispose d'une partie du matériel nécessaire.

Actuellement ISS sous traite cette activité mais serait totalement en mesure de l'effectuer elle-même via l'embauche ou la formation de personnel ainsi que l'achat d'un banc de scie et de petit matériel portatif. De plus, le montant de ces prestations peut s'avérer rapidement important. (Cf étude chantier ZAC Courrouze)

Sur l'année 2012, la sous-traitance réalisée en paiement interne et en paiement direct s'est élevé à 791 508€ auprès de SLE soit 5% du CA global des agences Carquefou et Couëron sur l'année 2012.

La maîtrise de ce domaine d'activité permettrait à ISS de répondre à des lots dédiés. Cette maîtrise s'applique pour des ouvrages relativement simples (terrasse, pergolas, palissade)

mais n'inclue pas la réalisation de ponts et belvédères qui nécessite des études de dimensionnement et un assemblage plus compliqué (investissement en matériel).

#### Génie civil :

Nous appelons génie civil la réalisation de soutènements et le renforcement de berges par des techniques lourdes (enrochements, gabions, palplanches).

Ces ouvrages n'intéressent pas spécialement les grands groupes de BTP habitués au génie civil de type grosses infrastructures. La concurrence n'est donc pas très importante puisque les paysagistes ne disposent généralement pas des outils ni des compétences nécessaires. Ces lots sont généralement isolés. ISS a donc intérêt à s'y développer car elle dispose en partie du matériel nécessaire (Pelle 13T) mais aussi de certaines compétences techniques liées à la réalisation de chantiers similaires.

#### Génie végétal :

Nous appelons génie végétal le renforcement des berges par des technologies dites douces telles que le tunage, fascine, peigne ou boudin pré-végétalisé.

Des lots dédiés sont généralement associés à ce type d'activité. Le facteur compétence est le facteur limitant car cela suppose la formation des équipes d'exécution aux techniques de tressages.

La concurrence vient des paysagistes d'envergure importante disposant des moyens matériels et humains. Il est important pour ISS d'être en mesure de répondre à ces activités car ce type de procédé risque de se développer à l'avenir en liaison avec les préoccupations environnementales grandissantes.

#### Toiture végétalisée :

Secteur en forte croissance, la réalisation de toiture végétalisée reste l'apanage des étancheurs. En effet, ce type de prestation est systématiquement rattaché au lot étanchéité pour des questions de garantie décennale. Or, celui-ci demande des compétences importantes pour la réalisation du complexe d'étanchéité. De plus, de nombreux fournisseurs proposent des modules pré-végétalisés qui ne nécessitent pas de compétences particulières pour la pose.

La concurrence est importante et il n'est donc pas judicieux pour ISS de s'y aventurer.

#### Mur végétal :

Marché encore balbutiant, de nombreuses entreprises se sont spécialisées dans ce type de prestations. De nombreuses compétences techniques sont requises ce qui impose un coût de formation important. De plus, la rareté des chantiers impose un déplacement au niveau national.

De nombreux fournisseurs étudient des solutions de modules assemblables plus rapides et moins techniques à mettre en œuvre. Si le marché décolle réellement, il sera toujours temps pour ISS de s'y intéresser.

Afin de diversifier ses sources de revenus et élargir son panel de typologie de chantier, l'entreprise ISS s'est lancée depuis quelques mois dans la réponse à des chantiers d'envergure se rapprochant du génie civil.

Ainsi, elle a pu obtenir le chantier de la ZAC Bottière Chenaie qui comprend de nombreux ouvrages préfabriqués en béton, des ponts, gabions...

## 6. Limite de l'étude

Afin de pouvoir mieux analyser le processus de chiffrage mis en place par ISS et pouvoir préconiser des améliorations plus précises, des données ont manquées à l'étude.

Ainsi, il aurait été intéressant de connaître pour chaque marché perdu, en plus du nom de l'entreprise attributrice, le montant auquel le marché a été remporté ainsi que les causes de défaite d'ISS (Prix, technique).

Cela nous aurait permis de pouvoir classer la concurrence selon le degré d'agressivité en termes de prix mais aussi selon leurs compétences techniques (via les notes obtenues sur la partie technique de l'offre).

Ainsi, cela pourrait apporter des réponses sur la qualité du mémoire suivant les types de travaux mais aussi du taux de marge à appliquer suivant les tranches et la localisation du chantier afin de maximiser les chances de victoire.

Il aurait aussi été intéressant de connaître pour chaque marché chiffré, le type d'activité dominant. Cela permettrait à ISS de mieux appréhender ses forces et faiblesses suivant le type d'activité via l'analyse de la marge et du taux de chiffrage aboutissant sur un marché.

L'analyse des années 2010 et 2011 aurait permis de compléter l'étude afin de visualiser l'évolution des marges appliquées par l'entreprise, les différents ratios (marché chiffré/gagné) pour essayer de prédire des évolutions à venir et les tendances de marché futures.

Enfin, en phase préconisation de type d'activité, il aurait été intéressant d'avoir accès à des données chiffrées pour chaque type de travaux (sous-traitance, location avec chauffeur) afin d'analyser de manière plus précise les coûts liés à la proposition de diversification vers un nouveau type d'activité.

Ce mémoire peut servir de base à un futur plan d'action, mais l'analyse des coûts liés à une diversification (investissement, amortissement) pourrait faire l'objet d'un mémoire à lui seul.

## 7. Conclusion

La période traversée est une période difficile pour le secteur du paysage en France. Longtemps réservé à une frange minime des entreprises de paysage de par sa relative complexité, le marché public a attiré de nombreuses entreprises en recherche de travail car moins touché par la crise que le secteur du particulier.

Ainsi, cet afflux de demande comparé à une offre stable voire en baisse sur ce début d'année 2013 a conduit inéluctablement à une baisse des prix.

Avec la volonté de conserver son chiffre d'affaire mais avant tout ses marges, l'agence ISS Nantes a choisi d'effectuer une diversification horizontale vers des secteurs de niches moins concurrentiels.

Savoir se remettre en cause et réajuster son positionnement selon le marché environnant peut permettre de conserver cet avantage concurrentiel. Car si ISS ne le fait pas, d'autres entreprises le feront.

L'adaptabilité et la réactivité sont des facteurs essentiels de réussite.

Ainsi, il serait conseillé pour ISS de monter en gamme et de savoir laisser à d'autres entrepreneurs les chantiers de pur espace vert (plantation, engazonnement) pour se focaliser sur des chantiers à haute valeur ajoutée valorisant les compétences techniques de l'entreprise. En effet, la réalisation d'un chantier complexe joue le rôle de vitrine et permet de véhiculer une image qualitative auprès de futurs prospects. L'intérêt est de se focaliser sur le facteur qualité pour ainsi mieux faire passer le facteur prix.

Au contraire, réaliser un chantier de pur espace vert, même de plusieurs centaines de milliers d'euros, n'aura pas le même impact dans l'imaginaire collectif.

De plus, l'entreprise devrait délaissé certains secteurs pour se concentrer sur d'autres. La fermeture du dépôt d'Angers doit se poursuivre par l'arrêt du chiffreage des chantiers d'un montant inférieur à 200 000€ sur le Maine et Loire.

ISS aurait avantage à se développer sur l'Ille et Vilaine, secteur dynamique, même si ses marges prévisionnelles sont réduites car son ratio marchés chiffrés/marchés gagnés est important. Dans l'immédiat, l'intérêt est de se faire une image puis par la suite améliorer ses marges.

Enfin, en Loire Atlantique, fief historique d'ISS, le but est de consolider sa position de leader tout en se diversifiant car la concurrence est de plus en plus forte, attirée par des marges élevées et un marché florissant.

Outre la diversification de ses activités, ISS doit aussi être capable de réaliser en interne davantage de tâches pour améliorer sa rentabilité. La maîtrise de base en arrosage et électricité pourrait permettre d'être autonome sur de petits chantiers et une bonne maîtrise des ouvrages bois serait un plus pour de plus gros chantiers.

Il n'est pas envisagé de se diversifier dans une autre branche (TP, étanchéité..) au point de pouvoir répondre à leur lot pour des raisons de faisabilité mais aussi de relations inter-entreprises.

En effet, tant que les TP ne viennent pas prendre des parts de marché dans le secteur de l'espace vert, il serait contreproductif de chercher à s'immiscer dans leur domaine d'activité.

## BIBLIOGRAPHIE

MSA, Observatoire économique et social, L'activité des entrepreneurs paysagistes poursuit sa croissance en 2011, 2011, 11p

UNEP, Chiffres clés 2011 du secteur du paysage, 2011, 28p

UNEP, Chiffres clés 2011 du secteur du paysage, région Pays de la Loire/Poitou-Charentes 2011, 2p

UNEP, Chiffres clés du paysage 2011, données 2010, rapport complet, 2011, 121p

MEIER O. (2011) Diagnostique stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise. Dunod, Paris, 304p

LAVOIE E. (2006) La diversification ... une stratégie d'entreprise ! In : L'entrepreneur gestionnaire, Drummondville, 23 Novembre 2006, pp4

## SITOGRAPHIE

- [1] BOAMP (2013). Comprendre les marchés publics – Glossaire  
<http://boamp.fr/glossaire> (consulté le 15/07/2013)
- [2] INSEE (2010). Recensement 2010 des populations légales par département  
<http://www.insee.fr/fr/ppp/bases-de-donnees/recensement/populations-legales/france-departements.asp?annee=2010> (consulté le 20/08/2013)
- [3] INSEE (2013) Présentation des caractéristiques de la région Pays de la Loire  
<http://www.insee.fr/fr/regions/pays-de-la-loire/default.asp?page=faitsetchiffres/presentation/presentation.htm> (consulté le 05/09/2013)
- [4] INSEE (2013) Présentation des caractéristiques de la région Bretagne  
<http://www.insee.fr/fr/regions/bretagne/default.asp?page=faitsetchiffres/presentation/presentation.htm> (consulté le 05/09/2013)
- [5] WIKIPEDIA (2013). Présentation du principe de Pareto  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/principe\\_de\\_pareto](http://fr.wikipedia.org/wiki/principe_de_pareto) (consulté le 15/07/2013)
- [6] DIRECTION DES AFFAIRES JURIDIQUES (2012). Dématérialisation des marchés publics  
[http://www.economie.gouv.fr/files/directions\\_services/daj/marches\\_publics/conseil\\_acheteurs/guides/guide-pratique-dematerialisation-mp.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/directions_services/daj/marches_publics/conseil_acheteurs/guides/guide-pratique-dematerialisation-mp.pdf) (consulté le 24/07/2013)
- [7] INSEE (2013). Revenu disponible brut des ménages et évolution du pouvoir d'achat par personne, par ménage et par unité de consommation (En milliards d'euros et %)  
[http://insee.fr/fr/themes/comptes-nationaux/tableau.asp?sous\\_theme=2.1&xml=t\\_2101](http://insee.fr/fr/themes/comptes-nationaux/tableau.asp?sous_theme=2.1&xml=t_2101) (consulté le 05/09/2013)
- [8] SIT@DEL2 (2013). Nombre de logements autorisés par type de logement (France entière, 36 mois les plus récents)  
[http://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/logement-construction/r/construction-logements.html?tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=20087&cHash=fcd2dab2d9320fa914ffb1b4626794e1](http://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/logement-construction/r/construction-logements.html?tx_ttnews%5Btt_news%5D=20087&cHash=fcd2dab2d9320fa914ffb1b4626794e1) (consulté le 05/09/2013)
- [9] SOCIETE (2013). Entreprises inscrites sous le code APE 8130z « Services d'aménagement paysager » dans le département 49  
<http://www.societe.com/cgi-bin/liste?nom=&dirig=&pre=&ape=8130z&dep=49&imageField=> (consulté le 01/07/2013)
- [10] SOCIETE (2013). Entreprises inscrites sous le code APE 8130z « Services d'aménagement paysager » dans le département 44  
<http://www.societe.com/cgi-bin/liste?nom=&dirig=&pre=&ape=8130z&dep=44&imageField=> (consulté le 01/07/2013)
- [11] SOCIETE (2013). Entreprises inscrites sous le code APE 8130z « Services d'aménagement paysager » dans le département 35  
<http://www.societe.com/cgi-bin/liste?nom=&dirig=&pre=&ape=8130z&dep=35&imageField=> (consulté le 01/07/2013)

[12] UNIVERSITE DE ST ETIENNE (2002). Méthode d'utilisation du Khi2 et interprétation des résultats

<http://www.univ-st-etienne.fr/lbti/biomath/Cours/chi2/Chi2.htm> (consulté le (04/07/2013))

[13] WIKIPEDIA (2013). Définition du terme et mode d'utilisation

<http://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT> (consulté le 20/08/2013)



**AGROCAMPUS OUEST**

**CFR Angers**

2 rue André Le Nôtre  
49045 Angers cedex 01

**ISS Espaces Verts**

Agence de Nantes  
2 Rue Henri Farman  
ZA des 4 Nations  
44360 Vigneux de  
Bretagne

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 : Maîtrise d'œuvre et Ingénierie

**ANNEXES**

Par : Mathieu TIRLOY

*Illustration éventuelle*

*Volet à renseigner par l'enseignant responsable de l'option/spécialisation\*  
ou son représentant*

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

Bon pour dépôt (version définitive)

Autorisation de diffusion : Oui  Non

**Devant le jury :**

Soutenu à Angers

le 24/09/2013

Sous la présidence de : Walid OUESLATI

Maître de stage : Jérémy GOUGEON

Enseignant référent : Damien ROUSSELIERE

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

\* champs obligatoires

## ANNEXE I : Chiffres clés 2011 du secteur du paysage, région Pays de la Loire

### PAYS DE LA LOIRE

5,5% de la population française



### LES ENTREPRISES

#### RÉPARTITION

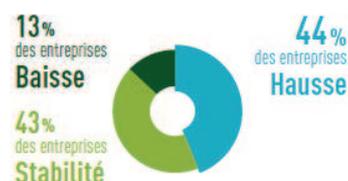
**1570** entreprises du paysage  
dont **34%** d'entreprises de services à la personne  
**6%** des entreprises du secteur  
**66%** : Création  
**34%** : Entretien

#### COMMANDITAIRES

**51%** : Particuliers  
**22%** : Marchés publics  
**27%** : Entreprises privées

#### ANTICIPATIONS

##### DÉTAIL DES ANTICIPATIONS D'ACTIVITÉ



### LES HOMMES

#### ACTIFS

**5 650** actifs  
au 31.12.2010  
**6,5%** des actifs du secteur en France  
**42 ans** : Âge moyen du chef d'entreprise

#### NON SALARIÉS

**1 350** non salariés

#### EFFECTIF SALARIÉ

**4300** salariés  
**7%** des salariés du secteur en France  
**88%** d'hommes **12%** de femmes  
**5 ans** d'ancienneté en moyenne  
**32 ans** : Âge moyen des salariés  
**82%** de postes sur chantier  
**15%** de postes administratifs  
**80%** de CDI  
**4%** de cadres et **6%** de TAM  
**85%** de temps plein  
**2,7** : Nombre moyen de salariés par entreprise

#### EMBAUCHES ET DÉPARTS

**0** création nette d'emploi en 2010  
**30%** des entreprises ont connu des difficultés de recrutement  
**25%** des entreprises projettent d'accroître leurs effectifs en 2011

#### FORMATION

**20%** de salariés formés en 2010



### CHIFFRES CLÉS 2011 DU SECTEUR DU PAYSAGE

données au 31.12.2010



## ANNEXE III : Distribution des marchés gagnés et perdus selon le montant pour les départements 35,44 et 49

### Distribution des marchés gagnés et perdus selon le montant pour dep 3:

Pour que le test de Khi2 soit probant, il est nécessaire d'avoir des effectifs théoriques qui représentent au moins 5% du total. Ainsi, nous avons regroupé les classes en 3 classes distinctes

#### En Valeur

	gagné	Perdu	Total
0 à 15000	6	36	42
15000 à 50000	8	50	58
plus de 50000	8	56	64
Total	22	142	164

#### En pourcentage

	gagné	Perdu	Total
0 à 15000	3,65853659	21,9512195	25,6097561
15000 à 50000	4,87804878	30,4878049	35,3658537
plus de 50000	4,87804878	34,1463415	39,0243902
Total	13,4146341	86,5853659	100

#### Table théorique

	gagné	Perdu
0 à 15000	3,43545509	22,174301
15000 à 50000	4,74419988	30,6216538
plus de 50000	5,23497918	33,7894111

**proba Khi2 0,97570109**  
**Valeur du test 0,04919801**  
**Valeur critique à 5% 5,99146455**

INDEPENDANCE

**Interprétation :** nous avons calculé la valeur du Chi2 sous l'hypothèse d'indépendance avec un risque de 5%

Au risque de 5%, la valeur de la probabilité est de 0,049% et le seuil est de 5,99 soit une valeur supérieure à 0,049. On ne peut plus rejeter l'hypothèse d'indépendance au risque de 5%. Cela signifie qu'il n'y a pas de différence entre la distribution des projets gagnés et celle des projets refusés. Il n'y a pas de corrélation entre le montant du marché et l'attribution du projet

### Distribution des marchés gagnés et perdus selon le montant pour dep 4:

Pour que le test de Khi2 soit probant, il est nécessaire d'avoir des effectifs théoriques qui représentent au moins 5% du total. Ainsi, nous avons regroupé les classes en 3 classes distinctes

#### En Valeur

	gagné	Perdu	Total
0 à 15000	77	98	175
15000 à 50000	39	136	175
plus de 50000	39	147	186
Total	155	381	536

#### En pourcentage

	gagné	Perdu	Total
0 à 15000	14,3656716	18,2835821	32,6492537
15000 à 50000	7,2761194	25,3731343	32,6492537
plus de 50000	7,2761194	27,4253731	34,7014925
Total	28,9179104	71,0820896	100

#### Table théorique

	gagné	Perdu
0 à 15000	9,44148196	23,2077718
15000 à 50000	9,44148196	23,2077718
plus de 50000	10,0349465	24,666546

**proba Khi2 0,06792558**  
**Valeur du test 5,3786851**  
**Valeur critique à 5% 5,99146455**

INDEPENDANCE

**Interprétation :** nous avons calculé la valeur du Chi2 sous l'hypothèse d'indépendance avec un risque de 5%

Au risque de 5%, la valeur de la probabilité est de 5,38% et le seuil est de 5,99 soit une valeur supérieure à 5,38. On ne peut plus rejeter l'hypothèse d'indépendance au risque de 5%. Cela signifie qu'il n'y a pas de différence entre la distribution des projets gagnés et celle des projets refusés. Il n'y a pas de corrélation entre le montant du marché et l'attribution du projet

**Pour le département 49, nous ne pouvons pas tester la distribution car les chantiers gagnés sont trop peu importants.**

ANNEXE IV : Analyse des chiffres du bureau d'étude suivant tranches et départements

Global département 35,44 et 49

Tranches	Répondu				Gagné				Perdu			Attente reponse	Sans suite	Pourcentage Gagné/répondu	Volume gagné/répondu	Pourcentage gagné/CA global
	Nombre	Moyenne	Somme	Marge moyenne	Nombre	Moyenne	Somme	Marge moyenne	Nombre	Moyenne	Somme					
0 à 15K€	271	6 903,21 €	1 870 770,13 €	1,236	84	5 429,23 €	456 055,00 €	1,246 €	142	7 735,00 €	1 098 419,00 €	45	0	31,0%	24,4%	3,3%
15 à 30K€	189	22 628,00 €	4 276 682,00 €	1,208	27	23 043,80 €	622 183,60 €	1,204 €	126	22 872,00 €	2 881 826,00 €	34	2	14,3%	14,5%	4,5%
30 à 50K€	137	40 041,00 €	5 485 610,00 €	1,201	25	41 929,00 €	1 048 223,00 €	1,180 €	87	39 383,00 €	3 426 280,00 €	22	3	18,2%	19,1%	7,6%
50 à 100K€	137	69 332,00 €	9 498 468,00 €	1,191	16	69 169,00 €	1 106 709,00 €	1,184 €	110	70 083,00 €	7 709 166,00 €	11	0	11,7%	11,7%	8,1%
100 à 200K€	94	139 812,00 €	13 142 374,00 €	1,173	18	139 255,00 €	2 506 589,00 €	1,174 €	71	141 309,00 €	10 032 966,00 €	3	2	19,1%	19,1%	18,3%
200 à 500K€	48	311 548,00 €	14 954 322,00 €	1,165	8	324 601,00 €	2 596 809,00 €	1,171 €	40	308 938,00 €	12 357 513,00 €	0	0	16,7%	17,4%	18,9%
500 à 1000K€	25	663 657,00 €	16 591 435,00 €	1,149	9	597 719,00 €	5 379 468,00 €	1,166 €	15	705 217,00 €	10 578 250,00 €	1	0	36,0%	32,4%	39,2%
Plus de 1000K€	5	1 979 832,00 €	9 899 158,00 €	1,135	0	- €	- €	-	4	1 764 006,00 €	7 056 023,00 €	0	1	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>906</b>	<b>83 574,86 €</b>	<b>75 718 819,13 €</b>	<b>1,169</b>	<b>187</b>	<b>73 347,79 €</b>	<b>13 716 036,60 €</b>	<b>1,175</b>	<b>595</b>	<b>92 673,01 €</b>	<b>55 140 443,00 €</b>	<b>116</b>	<b>8</b>	<b>20,6%</b>	<b>18,1%</b>	<b>100,0%</b>

Département 35

Tranche	Répondu				Gagné				Perdu			Attente reponse	Sans suite	Pourcentage Gagné/répondu	Volume gagné/répondu	Pourcentage gagné/CA global
	Nombre	Moyenne	Somme	Marge moyenne	Nombre	Moyenne	Somme	Marge moyenne	Nombre	Moyenne	Somme					
0 à 15K€	46	7 193,00 €	330 899,00 €	1,188	6	6 189,00 €	37 133,90 €	1,210	36	7 092,70 €	255 335,60 €	4	0	13,0%	11,2%	0,3%
15 à 30K€	33	23 383,00 €	771 646,00 €	1,187	5	22 529,00 €	112 645,00 €	1,168	25	23 904,00 €	597 599,00 €	2	1	15,2%	14,6%	0,8%
30 à 50K€	30	40 570,00 €	1 217 085,00 €	1,176	3	45 243,00 €	135 729,00 €	1,199	25	39 941,00 €	998 525,50 €	1	1	10,0%	11,2%	1,0%
50 à 100K€	34	68 637,00 €	2 333 654,00 €	1,177	3	72 002,00 €	216 006,50 €	1,156	30	68 678,40 €	2 060 351,40 €	1	0	8,8%	9,3%	1,6%
100 à 200K€	20	138 746,00 €	2 774 928,00 €	1,178	1	104 609,60 €	104 609,60 €	1,140	19	140 543,00 €	2 670 318,00 €	0	0	5,0%	3,8%	0,8%
200 à 500K€	6	264 026,00 €	1 584 154,00 €	1,160	2	295 282,30 €	590 564,60 €	1,169	4	248 397,00 €	993 589,00 €	0	0	33,3%	37,3%	4,3%
500 à 1000K€	5	611 952,00 €	3 059 759,00 €	1,118	2	571 414,00 €	1 142 827,00 €	1,125	3	638 977,00 €	1 916 931,00 €	0	0	40,0%	37,4%	8,3%
Plus de 1000K€	0	- €	- €	-	0	- €	- €	-	0	- €	- €	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>69 380,03 €</b>	<b>12 072 125,00 €</b>	<b>1,160</b>	<b>22</b>	<b>106 341,62 €</b>	<b>2 339 515,60 €</b>	<b>1,147</b>	<b>142</b>	<b>66 849,64 €</b>	<b>9 492 649,50 €</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>12,6%</b>	<b>19,4%</b>	<b>17,1%</b>

Département 44

Tranche	Répondu				Gagné				Perdu			Attente reponse	Sans suite	Pourcentage Gagné/répondu	Volume gagné/répondu	Pourcentage gagné/CA global
	Nombre	Moyenne	Somme	Marge moyenne	Nombre	Moyenne	Somme	Marge moyenne	Nombre	Moyenne	Somme					
0 à 15K€	216	6 735,74 €	1 454 920,00 €	1,253	77	5 414,60 €	416 924,40 €	1,250	98	7 756,40 €	760 129,60 €	41	0	35,6%	28,7%	3,0%
15 à 30K€	132	22 472,00 €	2 966 324,00 €	1,217	19	22 985,50 €	436 725,00 €	1,205	82	22 741,50 €	1 864 804,00 €	30	1	14,4%	14,7%	3,2%
30 à 50K€	96	39 847,00 €	3 825 297,00 €	1,214	20	41 532,00 €	830 639,60 €	1,181	54	38 843,80 €	2 097 564,90 €	20	2	20,8%	21,7%	6,1%
50 à 100K€	83	70 187,00 €	5 825 549,00 €	1,203	10	70 122,00 €	701 220,20 €	1,189	63	71 413,20 €	4 499 032,20 €	10	0	12,0%	12,0%	5,1%
100 à 200K€	60	139 730,00 €	8 383 771,00 €	1,173	16	141 212,00 €	2 259 391,40 €	1,178	40	141 298,70 €	5 651 949,30 €	3	1	26,7%	26,9%	16,5%
200 à 500K€	34	315 412,00 €	10 724 015,00 €	1,165	6	334 374,10 €	2 006 244,60 €	1,172	28	311 348,90 €	8 717 770,00 €	0	0	17,6%	18,7%	14,6%
500 à 1000K€	19	682 892,00 €	12 974 948,00 €	1,160	7	605 234,40 €	4 236 640,60 €	1,177	11	736 781,00 €	8 104 590,50 €	1	0	36,8%	32,7%	30,9%
Plus de 1000K€	5	1 979 832,00 €	9 899 158,00 €	1,135	0	- €	- €	-	5	1 979 832,00 €	9 899 158,00 €	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>645</b>	<b>86 905,40 €</b>	<b>56 053 982,00 €</b>	<b>1,171</b>	<b>155</b>	<b>70 243,78 €</b>	<b>10 887 785,80 €</b>	<b>1,181</b>	<b>381</b>	<b>109 173,22 €</b>	<b>41 594 998,50 €</b>	<b>105</b>	<b>4</b>	<b>24,0%</b>	<b>19,4%</b>	<b>79,4%</b>

Département 49

Tranche	Répondu				Gagné				Perdu			Attente reponse	Sans suite	Pourcentage Gagné/répondu	Volume gagné/répondu	Pourcentage gagné/CA global
	Nombre	Moyenne	Somme	Marge moyenne	Nombre	Moyenne	Somme	Marge moyenne	Nombre	Moyenne	Somme					
0 à 15K€	9	9 438,98 €	84 950,78 €	1,187	1	1 997,20 €	1 997,20 €	1,250	8	10 369,20 €	82 953,58 €	0	0	11,1%	2,4%	0,0%
15 à 30K€	24	22 446,00 €	538 711,00 €	1,187	3	24 271,20 €	72 813,60 €	1,260	19	22 074,87 €	419 422,61 €	2	0	12,5%	13,5%	0,5%
30 à 50K€	11	40 293,00 €	443 227,00 €	1,197	2	40 927,25 €	81 854,50 €	1,207	8	41 273,70 €	330 189,63 €	1	0	18,2%	18,5%	0,6%
50 à 100K€	19	67 298,00 €	1 278 665,00 €	1,169	2	64 441,31 €	128 882,62 €	1,150	17	67 634,26 €	1 149 782,41 €	0	0	10,5%	10,1%	0,9%
100 à 200K€	14	141 691,00 €	1 983 675,00 €	1,168	1	142 588,27 €	142 588,27 €	1,150	12	142 558,21 €	1 710 698,57 €	0	1	7,1%	7,2%	1,0%
200 à 500K€	8	330 769,00 €	2 646 153,00 €	1,169	0	- €	- €	-	8	330 769,00 €	2 646 153,00 €	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
500 à 1000K€	1	556 729,00 €	556 729,00 €	1,150	0	- €	- €	-	1	556 729,00 €	556 729,00 €	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Plus de 1000K€	0	- €	- €	-	0	- €	- €	-	0	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>87 582,68 €</b>	<b>7 532 110,78 €</b>	<b>1,170</b>	<b>9</b>	<b>47 570,69 €</b>	<b>428 136,19 €</b>	<b>1,179</b>	<b>73</b>	<b>94 464,78 €</b>	<b>6 895 928,80 €</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>10,5%</b>	<b>5,7%</b>	<b>3,1%</b>

## ANNEXE V : Distribution des marchés gagnés et perdus selon la marge pour les départements 35,44 et 49

### Distribution des marchés gagnés et perdus selon la marge appliquée dép 35

#### En Valeur

	gagné	Perdu	Total
1 à 1,15	13	63	76
1,16 à 1,25	9	79	88
Total	22	142	164

#### En pourcentage

	gagné	Perdu	Total
0 à 15000	7,92682927	38,4146341	46,3414634
15000 à 50000	5,48780488	48,1707317	53,6585366
Total	13,4146341	86,5853659	100

#### Table théorique

	gagné	Perdu
1 à 1,15	6,21653778	40,1249256
1,16 à 1,25	7,19809637	46,4604402

proba Khi2 **0,31424151**

Valeur du test **1,01276428**

Valeur critique à 5% **3,84145882**

INDEPENDANCE

**Interprétation :** nous avons calculé la valeur du Chi2 sous l'hypothèse d'indépendance avec un risque de 5%.

Au risque de 5%, la valeur de la probabilité est de 1,01% et le seuil est de 3,84 soit une valeur supérieure à 1,01. On ne peut plus rejeter l'hypothèse d'indépendance au risque de 5%.

Cela signifie qu'il n'y a pas de différence entre la distribution des projets gagnés et celle des projets refusés et la marge appliquée. Il n'y a pas de corrélation entre la marge appliquée et l'attribution du projet

### Distribution des marchés gagnés et perdus selon la marge appliquée dép 44

#### En Valeur

	gagné	Perdu	Total
1 à 1,15	49	121	170
1,16 à 1,25	46	170	216
1,26 et +	49	57	106
Total	144	348	492

#### En pourcentage

	gagné	Perdu	Total
0 à 15000	9,95934959	24,5934959	34,5528455
15000 à 50000	9,3495935	34,5528455	43,902439
plus de 50000	9,95934959	11,5853659	21,5447154
Total	29,2682927	70,7317073	100

#### Table théorique

	gagné	Perdu
1 à 1,15	10,113028	24,4398176
1,16 à 1,25	12,8494943	31,0529447
1,26 et +	6,30577037	15,2389451

proba Khi2 **0,11395482**

Valeur du test **4,34390645**

Valeur critique à 5% **5,99146455**

INDEPENDANCE

**Interprétation :** nous avons calculé la valeur du Chi2 sous l'hypothèse d'indépendance avec un risque de 5%.

Au risque de 5%, la valeur de la probabilité est de 4,34% et le seuil est de 5,99 soit une valeur supérieure à 4,34. On ne peut plus rejeter l'hypothèse d'indépendance au risque de 5%.

Cela signifie qu'il n'y a pas de différence entre la distribution des projets gagnés et celle des projets refusés et la marge appliquée. Il n'y a pas de corrélation entre la marge appliquée et l'attribution du projet

Pour le département 49, nous ne pouvons pas tester la distribution car les chantiers gagnés sont trop peu importants.

# Liste du Matériel

**Véhicules & Remorques:**

29 fourgons / camions  
& 29 remorques

**Matériels agricoles :**

6 tracteurs (125cv, 120cv, 95cv,  
90cv, 70cv, 56cv, & 32cv)  
2 Dérouleuses de film  
3 Motobineuses  
6 Rotadairons  
4 Rotavators, 2 semoirs  
2 décompacteurs  
1 canadien

2 sous-soleuses  
1 charrue  
4 engazonneuses  
1 hydrosider  
2 motoculteurs  
1 épandeur amazone  
2 herse, etc ...

**Matériels entretien :**

27 tondeuses : \* de recyclage,  
\* à lame rotative  
\* de ramassage  
\* à éjection ventrale avec coupe  
de 5m de large,  
\* plateau de coupe 1.2m  
\* mulching 1.8m  
2 pulvérisateurs  
2 groupes d'aspiration

10 souffleurs  
18 débroussailleuses  
14 tailles haies  
20 tronçonneuses  
1 épareuse arborop  
4 broyeurs  
1 gyrobroyeur (Largeur 2.50m)  
1 groupe de broyage  
1 système de coupe, etc ...

**Matériels de terrassement :** *ESPACES VERTS*

2 remorques TP  
1 bungalow  
4 minipelles (5T, 2,7T, 5T & 1,5T)  
1 pelle 13T  
1 mini-chargeur à pneus  
1 chargeur 750 L

2 élévateurs  
5 laser spectra 600  
2 lasers rugby  
1 niveleuse blec laser  
2 dumpers alldrive 6T  
1 station totale robotique

**Divers :**

1 Hydroseeder  
3 bétonnières  
9 groupes électrogènes  
3 patins vibrant  
5 tarrières  
1 découpe bordure

2 pompes à eau  
3 cuves  
4 découpeuses  
30 meuleuses  
14 perceuses  
18 visseuses, etc ...





Diplôme : Ingénieur  
Spécialité : Paysage  
Spécialisation / option : Maîtrise d'œuvre et ingénierie  
Enseignant référent : Damien ROUSSELIERE

Auteur(s) : Mathieu TIRLOY

Date de naissance : 18/03/1988

Nb pages : 40      Annexe(s) : 6

Année de soutenance : 2013

Organisme d'accueil : ISS Espaces Verts Nantes

Adresse : 2 Rue Henri Farman

ZA des 4 Nations

44360 Vigneux de Bretagne

Maître de stage : Jérémy GOUGEON

Titre français : Le chiffrage : un outil d'analyse et de perspective pour l'entreprise ISS Nantes

Titre anglais : Encryption: a Nantes ISS analysis and perspective tool for business

Résumé (1600 caractères maximum) :

Dans un contexte économique difficile et sur un territoire présentant une forte concurrence, l'agence ISS Nantes doit trouver des solutions en terme d'orientation d'activité afin de maintenir ses marges et continuer à prospérer.

La phase chiffrage sera analysée pour ainsi définir la typologie de chantier, le montant ainsi que le secteur géographique idéal du point de vue des marges réalisées et aussi du ratio chantiers chiffrés/chantiers gagnés.

Une étude de marché sera menée en parallèle pour mieux comprendre l'environnement de l'entreprise avec une analyse de la concurrence ainsi que de la demande.

Ces informations vont nous permettre d'effectuer des préconisations sur les types de travaux à privilégier et les moyens humains et matériels à mettre en place.

Ainsi, il ressort que l'entreprise possède de fortes compétences techniques et un parc matériel varié. Il serait intéressant qu'elle se diversifie vers des marchés type génie civil où la concurrence est moindre et les marges plus élevées. Délaisser les marchés de pur espaces vert de faible montant (<50 000€) et privilégier les chantiers diversifiés, plus complexes et de plus grande envergure lui permettrait de continuer à prospérer.

Recruter des ouvriers qualifiés dans les domaines de la menuiserie, l'arrosage et l'électricité (automatisme des portails) donnerait à ISS la possibilité d'être autonome pour de petits chantiers et ainsi éviter la sous-traitance.

Abstract (1600 caractères maximum) :

In a crisis economy and an area with strong competition, the agency ISS Nantes must find solutions in terms of the orientation of business to maintain margins and continue to prosper.

The encryption phase will be analyzed to determine the type and construction, the amount and the ideal geographical area in terms of margins but also the ratio encrypted site / site won.

A market study will be conducted in parallel to better understand the business environment with an analysis of the competition and demand.

This information will allow us to make recommendations on the types of work to prioritize and human and material resources to implement.

So, it appears that the company has strong technical skills and a varied equipment park. It would be interesting it diversifies towards such civil engineering markets where there is less competition and higher margins.

Abandon markets pure green spaces small amount (<€ 50,000) and focus on diverse, complex and larger projects allow it to continue to thrive.

Recruit skilled workers in the areas of carpentry, irrigation and electricity (automatic gates) to give the ISS can be autonomous for small projects and avoid subcontracting.

Mots-clés :

Chiffrage, marge, exploitation, rentabilité, marché, optimisation