



HAL
open science

Une nouvelle identité pour l'enseigne Villaverde : analyse concurrentielle et pistes d'amélioration pour le secteur végétal

Pauline Barlet

► To cite this version:

Pauline Barlet. Une nouvelle identité pour l'enseigne Villaverde : analyse concurrentielle et pistes d'amélioration pour le secteur végétal. Sciences agricoles. 2016. dumas-01413998

HAL Id: dumas-01413998

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01413998>

Submitted on 12 Dec 2016

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.

<p>Année universitaire : 2015-2016 Spécialité : Horticulture Spécialisation : HORVAL</p>	<p>Mémoire de fin d'études</p> <ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> d'Ingénieur de l'Institut Supérieur des Sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage<input type="checkbox"/> de Master de l'Institut Supérieur des Sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage<input type="checkbox"/> d'un autre établissement (étudiant arrivé en M2)
--	--

Une nouvelle identité pour l'enseigne Villaverde: analyse concurrentielle et pistes d'amélioration pour le secteur végétal

Par : Pauline BARLET

Soutenu à ANGERS le 18/10/2016

Devant le jury composé de :

Président : Agnès Grapin
Maître de stage : Xavier Murat
Enseignant référent : Caroline Widehem

Virginie Raveleau, directrice du magasin
Villaverde d'Olonnes sur mer

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

Ce document est soumis aux conditions d'utilisation
«Patrimoine-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 4.0 France»
disponible en ligne <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fr>



Confidentialité

Non Oui si oui : 1 an 5 ans 10 ans

Pendant toute la durée de confidentialité, aucune diffusion du mémoire n'est possible ⁽¹⁾.

Date et signature du maître de stage ⁽²⁾ :

A la fin de la période de confidentialité, sa diffusion est soumise aux règles ci-dessous (droits d'auteur et autorisation de diffusion par l'enseignant à renseigner).

Droits d'auteur

L'auteur⁽³⁾ **BARLET Pauline**

autorise la diffusion de son travail (immédiatement ou à la fin de la période de confidentialité)

Oui Non

Si oui, il autorise

- la diffusion papier du mémoire uniquement⁽⁴⁾
- la diffusion papier du mémoire et la diffusion électronique du résumé
- la diffusion papier et électronique du mémoire (joindre dans ce cas la fiche de conformité du mémoire numérique et le contrat de diffusion)

(Facultatif) accepte de placer son mémoire sous licence Creative commons CC-By-Nc-Nd (voir Guide du mémoire Chap 1.4 page 6)

Date et signature de l'auteur :

Autorisation de diffusion par le responsable de spécialisation ou son représentant

L'enseignant juge le mémoire de qualité suffisante pour être diffusé (immédiatement ou à la fin de la période de confidentialité)

Oui Non

Si non, seul le titre du mémoire apparaîtra dans les bases de données.

Si oui, il autorise

- la diffusion papier du mémoire uniquement⁽⁴⁾
- la diffusion papier du mémoire et la diffusion électronique du résumé
- la diffusion papier et électronique du mémoire

Date et signature de l'enseignant :

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

(2) Signature et cachet de l'organisme

(3).Auteur = étudiant qui réalise son mémoire de fin d'études

(4) 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

Remerciements

Avant toute chose, je souhaite remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire, fruit d'un travail de plusieurs mois intenses.

Je remercie mon maître de stage Xavier Murat pour son suivi et ses conseils. Malgré un emploi du temps chargé, il a pris le temps de m'écouter et de m'aiguiller dans mon travail lorsque j'en avais besoin. J'ai beaucoup appris à ses côtés.

Je remercie par ailleurs l'ensemble de mes collègues pour leur accueil et pour le temps qu'ils m'ont accordé lorsque j'avais des questions.

Merci également à ma tutrice Caroline Widehem pour son regard avisé sur un sujet qui n'était pas facile à cadrer.

Merci aux professionnels avec qui j'ai eu l'occasion d'échanger pour enrichir ce mémoire.

Ce travail est aussi le point d'orgue de plusieurs années d'études et parfois d'incertitudes. C'est pourquoi je remercie Agrocampus-ouest, qui m'a offert l'opportunité de contourner certaines barrières et de persévérer dans un domaine qui me tient à cœur. J'y ai passé des moments inoubliables et rencontré des personnes exceptionnelles. Merci à l'ensemble des enseignants et personnels pour leur accompagnement tout au long de ce parcours.

Pour finir, j'aimerais remercier mes proches. Merci à mes amis, pour leur présence, et pour tous ces bons moments partagés pendant ces belles années.

Un merci tout particulier à Juliette, pour son aide, sa patience, son soutien, sa bonne humeur et j'en passe. Tout le monde n'a pas la chance de pouvoir compter sur une amie aussi exceptionnelle.

Je remercie ma famille et en particulier ma maman pour son soutien et ses encouragements tout au long de mes études, même dans les moments de doute. Malgré les événements et l'éloignement, je souhaite ici leur rappeler à quel point leur présence a été importante.

Et bien-sûr merci à Loïc, pour le bonheur et la force qu'il m'apporte chaque jour depuis maintenant quatre ans.

Table des matières

Glossaire

Liste des abréviations

Listes des annexes

Liste des illustrations

Introduction.....	1
I Contexte et méthodologie mise en place	2
1) Contexte de l'étude	2
a. Une remise en question sur les ventes en végétal de l'enseigne	2
b. Le marché du végétal aujourd'hui : des concurrents multiples	3
c. Une centrale d'achat récente à la recherche d'un positionnement concret	3
2) Démarche et méthodologie mise en place	5
a. Réalisation d'une grille d'analyse des points de vente	5
b. Echantillonnage des visites.....	6
c. Déroulement des visites	7
d. Analyse des données	7
II Les services et la gamme de produits	8
1) Analyse concurrentielle : les services.....	8
a. Les services associés au végétal	8
b. Les garanties.....	9
c. Le e-commerce	9
2) Analyse concurrentielle : la gamme de produits.....	11
a. Etendue de la gamme.....	11
b. Positionnement prix	13
c. Qualité	14
d. Valeur ajoutée	14
3) Positionnement global par une approche statistique	15
4) Pistes d'amélioration.....	17
a. Rester compétitif.....	18
b. Inspirer	18
c. Faciliter	19
d. Travailler la proximité.....	20
III Le merchandising et l'expérience client.....	22
1) Analyse concurrentielle : caractéristiques des rayons	22

a.	Place du végétal dans le parcours client	22
b.	Ambiance des rayons.....	23
c.	Implantation des produits.....	25
d.	Espaces inspiration.....	26
e.	Synthèse	27
2)	Analyse concurrentielle : Informations sur lieu de vente (ILV)	27
a.	Signalisation du rayon et des familles de produits.....	28
b.	Supports de présentation des produits.....	28
c.	Supports d'aide au choix	29
d.	Autres ILV	29
e.	Chromos	29
f.	Synthèse	30
3)	Positionnement global du merchandising par approche statistique	30
4)	Pistes d'amélioration.....	32
a.	Inspirer	33
b.	Faciliter	35
c.	Travailler la proximité.....	37
	Conclusion	37
	Bibliographie.....	39

Glossaire :

20 80 : ensemble des familles de produits qui représentent 20% de l'offre proposée mais engendrent à elles seules 80% du chiffre d'affaires.

80 20 : ensemble des familles de produits qui représentent 80% de l'offre proposée mais qui n'engendrent que 20% du chiffre d'affaires.

Chromo : étiquette attachée sur le végétal et contenant des informations sur celui-ci.

Crosse selling : technique de vente qui consiste à proposer en rayon des produits qui peuvent être perçus comme étant complémentaires par le consommateur au moment de l'achat de l'un d'entre eux.

Facing: faire le facing signifie remettre des produits du fond devant l'étagère et compléter éventuellement le nombre de produits mis en rayon pour éviter une rupture.

Famille de produit : dans le contexte de l'étude, une famille de produit regroupe tous les conditionnements et les variétés d'une même espèce végétale.

Implantation : choix des allocations d'espaces et des emplacements opérés dans un rayon pour un produit, une famille de produits ou une marque.

Merchandising : ensemble des techniques d'optimisation ayant trait à l'allocation des surfaces d'exposition des produits dans les points de vente et à la présentation de ces produits.

Liste des Abréviations :

ACM : Analyse de correspondances multiples

GMS : Grandes et moyennes surfaces

GSA : Grande surface alimentaire

GSB : Grande surface de bricolage

ILV : Indication sur lieu de vente

LISA : Libre service agricole

MAF : Marché aux fleurs

MDD : Marque de distributeur

Liste des annexes

ANNEXE I	Evolution des ventes de l'enseigne Villaverde	1
ANNEXE II	Evolution du marché du végétal.....	3
ANNEXE III	Panorama de la concurrence.....	4
ANNEXE IV	Grille d'analyse de la concurrence	6
ANNEXE V	Liste des magasins visités	8
ANNEXE VI	Tableau comparatif des services proposés en distribution spécialisée	9
ANNEXE VII	Tableau comparatif des garanties proposées dans la distribution en végétal.....	10
ANNEXE VIII	Tableau comparatif des sites internet de la distribution spécialisé.....	11
ANNEXE IX	Liste utilisée pour définir une partie du 20 80	12
ANNEXE X	Offre végétale.....	14
ANNEXE XI	Largeur de gamme moyenne	15
ANNEXE XII	Profondeur de gamme moyenne	16
ANNEXE XIII	Prix observés en rayon	17
ANNEXE XIV	Importance du prix.....	18
ANNEXE XV	Qualité moyenne des produits observés.....	19
ANNEXE XVI	Valeur ajoutée	20
ANNEXE XVII	ACM positionnement de l'offre en serre chaude.....	21
ANNEXE XVIII	ACM positionnement de l'offre en MAF	22
ANNEXE XIX	ACM positionnement de l'offre en pépinière	23
ANNEXE XX	Eléments préalables pour la création d'une MDD	24
ANNEXE XXI	Importance des rayons végétaux au sein des points de vente	26
ANNEXE XXII	Appréciation des rayons.....	27
ANNEXE XXIII	Type de mobilier utilisé	28
ANNEXE XXIV	Le client face à l'offre	29
ANNEXE XXV	Cross selling	30
ANNEXE XXVI	Espaces inspirations	31
ANNEXE XXVII	Signalisation des familles de produit	34
ANNEXE XXVIII	Supports de présentation des produits.....	35
ANNEXE XXIX	Supports d'aide au choix	37
ANNEXE XXX	Autres ILV	39
ANNEXE XXXI	Pourcentage de chromos présents.....	40
ANNEXE XXXII	ACM positionnement merchandising en serre chaude.....	41
ANNEXE XXXIII	ACM positionnement merchandising en MAF	42
ANNEXE XXXIV	ACM positionnement merchandising en pépinière	43
ANNEXE XXXV	Coûts liés à la mise en place de corners « inspirationnels »	44
ANNEXE XXXVI	Coûts approximatif de la mise en place d'un nouveau mobilier.....	45
ANNEXE XXXVII	Coût approximatif de la mise en place de supports ILV	46

Liste des illustrations

Figure 1 : Positionnement selon l'offre serre chaude	16
Figure 2 : Positionnement selon l'offre MAF.....	16
Figure 3 : Positionnement selon l'offre pépinière.....	17
Figure 4 : Produits bleus Décathlon Bron (Barlet, 27.08.16).....	19
Figure 5 : Jardiland Saint priest en Jarez (Barlet, 11.05.16)	24
Figure 6 : Compagnons des saisons.....	24
Figure 7 : Mobilier spécifique pépinière	25
Figure 8 : Mobilier spécifique suspension Jardiland Cormeille en Parisis (Barlet, 19.05.16).....	25
Figure 9 : Botanic Villeurbanne (Barlet, 16.06.16)	25
Figure 10 : Villaverde Asnière les Dijon (Barlet, 10.05.16).....	26
Figure 11 : Positionnement global en merchandising sur le rayon serre chaude	31
Figure 12 : Positionnement global en merchandising sur le rayon MAF	31
Figure 13: Positionnement global en merchandising sur le rayon pépinière	32
Figure 14: Botanic suresne (Barlet, 19.05.16)	35
Figure 15 : Compagnons des saisons (Barlet, 24.05.16).....	36
Tableau 1 : Synthèse des pistes d'amélioration proposées en matière d'offre.....	21
Tableau 2 : Synthèse des observations effectuées en matière de merchandising	27
Tableau 3 : Synthèse des observations en matière d'ILV	30
Tableau 4 : Synthèse des pistes d'améliorations proposées en matière de merchandising	37

Introduction

Sévée est une centrale d'achat qui regroupe les enseignes Villaverde et Baobab, ainsi que quelques indépendants. Acteur majeur de la distribution spécialisée jardin, le groupe englobe à ce jour 173 points de ventes répartis sur le territoire national essentiellement, mais aussi dans les Dom Tom et en Belgique.

Aujourd'hui, le réseau fait face à une transformation du marché. Alors que la concurrence se multiplie, la demande évolue. Les nouvelles générations de consommateurs s'urbanisent. Les espaces extérieurs sont par conséquent de plus en plus petits mais ils sont devenus des pièces à part entière de la maison. En outre, le client lambda ne connaît plus le végétal, il est à la recherche d'un effet immédiat, d'idées et de conseils pour créer son extérieur. Les végétaux d'intérieurs participent quant à eux au décor et au bien être dans la maison, mais l'entretien qu'ils demandent est parfois un frein à l'achat. (PromoJardin 2016).

Fortes de ces constats, les grandes enseignes concurrentes commencent à se démarquer par des identités plus fortes et une offre plus adaptée à la demande actuelle. La définition de nouvelles valeurs leur permet de cibler leur clientèle et de conserver leurs parts de marché.

Consciente de son retard, Sévée s'apprête à son tour à lancer un nouveau concept différenciant pour son enseigne Villaverde. L'agence de communication UX In Situ a récemment préconisé un positionnement comme enseigne la plus « inspirante », la plus « facilitante » et la plus « proche des gens ».

La mission proposée vient s'inscrire dans cette démarche. Elle consiste à être force de proposition pour concrétiser le concept sur les ventes en végétal. L'objectif à long terme est de redynamiser les ventes et de permettre au réseau de conserver sa place de spécialiste du végétal. La problématique qui se pose est la suivante :

Au regard du positionnement actuel de Villaverde vis à vis de la concurrence, quelles améliorations pourraient être apportées au secteur végétal pour le rendre plus compétitif, mais aussi différenciant et cohérent avec la future identité de l'enseigne ?

Plus concrètement : faut-il repositionner l'offre et la structure de gamme ? Comment améliorer le merchandising ? Quels outils d'aide à la vente peuvent être mis en place ?

Pour proposer des solutions concrètes au groupe, il est important d'être réaliste et de convaincre l'ensemble du réseau d'adhérents. Nous avons émis l'hypothèse que pour pouvoir répondre à la problématique posée, il faut caractériser l'offre actuelle de Villaverde et la comparer à celle de ses concurrents. Nous avons donc choisi de procéder par enquête.

Ainsi dans une première partie, nous définirons plus précisément le contexte de l'étude. Nous analyserons les ventes de l'enseigne et son environnement concurrentiel actuel puis nous expliquerons la méthodologie mise en place pour l'étude.

Ensuite, nous présenterons les résultats de l'analyse concurrentielle terrain et les pistes d'améliorations qui en découlent. . Nous étudierons dans un premier temps les services et la gamme proposée par l'enseigne, puis nous nous concentrerons sur le merchandising des rayons.

I Contexte et méthodologie mise en place

1) Contexte de l'étude

a. Une remise en question sur les ventes en végétal de l'enseigne

❖ Un secteur qui perd du poids

Nous avons dans un premier temps observé l'évolution des ventes du réseau ces dernières années. Pour cela, nous avons repris les bilans de fins de mois des franchisés de l'enseigne car ces chiffres sont les plus représentatifs et les plus fiables. Afin d'éliminer toute erreur liée aux nouveaux entrants et sortants, nous nous sommes intéressés aux pourcentages du chiffre d'affaires total que représente les secteurs végétaux, et non aux chiffres d'affaire eux-mêmes.

Ces analyses ont révélé une baisse sensible du poids du végétal sur l'ensemble des secteurs, et plus particulièrement en pépinière ornementale (ANNEXE I, Figures a & b).

Bien que ses données soient moins fiables, nous avons utilisé la base de données Qlik View pour observer le détail des ventes par famille de produit. Cette base contient les ventes de tous les magasins du réseau qui les ont communiquées. Nous avons ainsi pu récupérer les chiffres d'affaires des trois dernières années (2013 à 2015) pour chacune des familles de produits en pépinière ornementale. Nous les avons ensuite ramenés en pourcentages sur le total des ventes en pépinière (ANNEXE I, Figure c). Nous avons ainsi observé une légère baisse du poids des arbustes, des plantes de terre de bruyère et des conifères au profit des plantes de climat doux sur cette période. C'est une tendance qui semble générale sur le marché (PromoJardin 2016).

Selon les données de cette même base, l'évolution des marges et des volumes de vente en pépinière sont pourtant stables sur cette même période (ANNEXE I, Figures d & e), ce qui signifie que la baisse du chiffre d'affaires peut être due à la vente de sujets moins coûteux, ou que la marge effectuée par les autres secteurs est de plus en plus importante.

En revanche, ces chiffres sont en croissance pour le marché aux fleurs (MAF) et en baisse pour la serre chaude. Cette dernière souffre donc potentiellement d'un manque d'attractivité vis-à-vis de la concurrence. Néanmoins ces conclusions ne concernent qu'une courte période et nous n'avons pas le recul nécessaire pour confirmer cette tendance.

❖ Une saisonnalité qui évolue

Outre la baisse du poids du secteur, on observe une évolution dans la saisonnalité des ventes. L'analyse des fins de mois des franchisés sur les années 2011, 2013 et 2015 montre que globalement les ventes en pépinières sont moins nombreuses en automne (ANNEXE I, Figures f). Cette constatation est également généralisée sur le marché (PromoJardin 2016). D'autre part, les ventes démarrent de plus en plus tardivement au printemps dans le rayon marché aux fleurs comme en pépinière (ANNEXE I, Figure f & g). La saisonnalité est donc accentuée sur ces rayons, ce qui fragilise l'enseigne.

En serre chaude, la saisonnalité reste rythmée par les fêtes.

b. Le marché du végétal aujourd'hui : des concurrents multiples

Les canaux de distribution du végétal au grand public sont multiples. On compte parmi eux les horticulteurs eux-mêmes, les fleuristes, les spécialistes (jardinerie et LISA), les généralistes (Grandes Surfaces Alimentaires (GSA), Grandes Surfaces de Bricolage (GSB) et Hard discount) et le e-commerce.

Ces dernières années, les spécialistes s'inquiètent de la montée progressive des généralistes sur le marché. Les chiffres de France Agrimer (ANNEXE II, Figures a & b) montrent que les Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) sont devenues le premier lieu d'achat de végétaux en volume. Pourtant les jardinerie conservent une stabilité en valeur, ce qui laisse supposer que les gammes proposées par ces deux circuits sont différentes.

Les chiffres d'affaires publiés par PromoJardin montrent plus en détail le positionnement de chaque circuit sur les ventes en végétaux.

Sur le marché des végétaux d'intérieurs (excepté les fleurs coupées), les fleuristes sont les leaders. Les jardinerie sont en deuxième position et ont conservé une stabilité ces six dernières années. Les GSA se placent en troisième position et ont très légèrement progressé (ANNEXE II, Figure c).

Sur le marché des végétaux d'extérieurs en revanche, les jardinerie sont leaders. Les LISA se placent en deuxième position et gagnent progressivement des parts de marché pour se rapprocher des jardinerie (ANNEXE II, Figure d). Les GSB sont présentes sur les deux marchés mais elles conservent une faible part de ces derniers.

Pour Sévéa, la concurrence est donc multiple. Les jardinerie et les LISA représentent une concurrence directe puisque leur offre est très proche de celle du réseau. Les GMS représentent quant à elles un danger potentiel puisqu'elles gagnent progressivement des parts de marché. La Grande Surface Spécialisée Ikea s'est récemment positionnée sur ce marché également.

c. Une centrale d'achat récente à la recherche d'un positionnement concret

❖ Un réseau plus gros pour peser plus lourd sur le marché

Sévéa est née en 2011 de la fusion de deux groupements de jardinerie indépendantes créés dans les années 80 : Villaverde (anciennement Espace enchanté Vilmorin) et Pollen, qui regroupait l'enseigne Baobab ainsi que plusieurs indépendants. La fusion de ces deux groupements a eu lieu dans le but de massifier les achats et de gagner en puissance face à la concurrence.

Grâce à cela, la centrale est aujourd'hui un acteur majeur dans la distribution spécialisée du jardin. Elle englobe à ce jour 173 points de vente dont la majorité est implantée sur le territoire national, ce qui fait d'elle la quatrième centrale détenant le plus de magasins spécialisés dans le jardin en France (ANNEXE III, Tableaux a & b).

Les points de vente de l'enseigne sont relativement hétérogènes par leur surface et leur implantation près des zones commerciales ou en périphéries d'agglomérations plus ou moins

grandes. Certains concurrents connaissent également cette problématique. Botanic possède par exemple de petits magasins situés en centre ville.

Néanmoins, le réseau possède une particularité puisque les magasins sont en majorité indépendants et que leurs dirigeants sont eux-mêmes actionnaires de la centrale. Ils sont donc les principaux décisionnaires face aux propositions émises par cette dernière et restent libres de les appliquer à leur propre magasin. Chaque changement envisagé doit faire consensus lors de commissions auxquelles participe un panel représentatif de dirigeants. C'est une problématique que ne connaissent pas les autres enseignes. Jardiland, Truffaut et Botanic sont des réseaux majoritairement intégrés (ANNEXE III, Tableau a). Ce statut facilite la mise en place de nouvelles idées de manière relativement homogène dans l'ensemble des points de vente puisque les magasins appartiennent à la centrale. Les points de vente Gamm vert forment quant à eux un réseau de franchisés, mais les franchisés sont des coopératives régionales gérant chacune plusieurs magasins.

❖ Une nouvelle identité pour se démarquer de la concurrence

La centrale Sévéa regroupe deux enseignes historiquement professionnelles du jardin, mais dont le positionnement et l'identité ne sont pas encore clairs. Jusqu'ici la centrale formulait quelques préconisations sans consensus à propos du mobilier ou des chartes graphiques. Mais elle a récemment fait appel à l'agence de communication UX In Situ pour affirmer une nouvelle identité différenciante du marché. Réaffirmer un positionnement et des valeurs permettra à l'enseigne de gagner en notoriété et de mieux cibler sa clientèle face à la montée progressive des GMS.

Quatre grandes enseignes concurrentes ont déjà fait ce travail :

L'enseigne **Jardiland** a reformulé ses valeurs en définissant le jardin comme familial, récréatif et accessible à tous. Elle reflète une image joyeuse, positive et moderne avec une offre centrée sur trois univers : le jardin, l'animalerie et l'habitat (Jardiland 2014).

Truffaut se veut au contraire plus spécialiste. Elle renvoie une image plus haut de gamme et mise sur le conseil et l'offre diversifiée de ses secteurs. Ses points de ventes sont découpés en six univers : le jardin, l'animalerie, la décoration intérieure, le mobilier, les vêtements et les loisirs créatifs (Dijan 2014). L'enseigne touche ainsi une clientèle plus connaisseuse voir plus aisée que Jardiland.

Botanic à quant à elle axé son offre sur les valeurs de l'écologie et du développement durable. Elle a pour cela retiré les pesticides et engrais de synthèse de son offre, et propose également du bois certifié, des labels, et une importation de produits depuis les pays émergents. Ses points de vente son découpés en quatre univers : le jardin, l'animalerie, la décoration intérieure et le marché bio. De cette façon, l'enseigne s'est positionnée sur un marché de niche et touche une clientèle sensible à l'environnement. Dans sa stratégie, il est important de proposer une offre claire, structurée, et de la pédagogie (Picard 2016a), (LSA conso 2014).

Enfin, **Gamm vert** mise sur la proximité avec les clients, la tradition et l'ancrage local. Contrairement à ses concurrents, l'enseigne développe le jardin utilitaire, le potager. Elle propose un secteur produits du terroir et un secteur habillement (Bertrand 2014).

La configuration actuelle du marché laisse donc une opportunité à **Villaverde** qui a été soulignée par l'agence UX In Situ : concilier « **modernité** » et « **proximité** ».

L'image de la proximité est propre au réseau Gamm vert qui, comme Villaverde, possède des points de vente de différentes tailles et plus ou moins loin des agglomérations. Cependant Gamm vert affirme son identité sur le jardin utilitaire et traditionnel, et selon UX InSitu, le terme modernité renvoie au besoin d'agrément et de simplicité des consommateurs actuels.

L'objectif pour la centrale est de faire basculer l'ensemble du réseau sous l'enseigne Villaverde et devenir l'enseigne :

- la plus « **inspirante** » : répondre au besoin d'agrément par des produits modernes, décroiser les univers et montrer ce que l'on peut réaliser chez soi.
- la plus « **facilitante** » : aider, conseiller, accompagner les clients dans leurs projets, fluidifier le magasin.
- la plus « **proche des gens** » : montrer un ancrage local, une proximité relationnelle multi canal, partager un savoir faire.

Cet été, le magasin intégré de Brive la gaillarde a été réimplanté grâce aux préconisations globales de l'agence et aux intuitions des chefs produits sur leur marché. C'est un premier essai qui sera présenté aux adhérents, puis réajusté et amélioré pour être étendu à l'ensemble du réseau. L'étude qui suit a été menée en parallèle et sera un appui pour conforter, compléter ou modifier les idées qui ont été mises en place dans ce magasin pilote.

2) Démarche et méthodologie mise en place

La mission du stage consiste à proposer une offre et une mise en scène de l'offre végétale compétitive et cohérente avec la nouvelle identité que souhaite construire le groupe pour l'enseigne Sévéa. Nous avons émis l'hypothèse que pour pouvoir répondre à la problématique posée, il faut caractériser l'offre actuelle de Villaverde et la comparer à celle de ses concurrents. Cette méthode permettra à la fois de mettre en avant le positionnement, les points forts ou les faiblesses de l'offre actuelle, mais aussi de s'inspirer des idées de la concurrence et en particulier des enseignes ayant déjà une identité. Nous avons donc choisi de procéder par enquêtes terrain pour analyser directement les points de vente des différentes enseignes.

a. Réalisation d'une grille d'analyse des points de vente

Afin d'observer précisément et rigoureusement la concurrence sans disperser notre attention, nous avons réalisé une grille d'analyse qui a servi d'appui lors des visites effectuées.

Cette grille a été construite à l'aide d'une base bibliographique (Mouton, Paris 2004), (Pro Gestion Estrie [sans date]) et d'une réflexion commune avec le chef de marché pôle jardin. Il était important d'être le plus exhaustif possible au regard de la problématique posée.

Nous avons identifié environ 70 éléments qui pouvaient être observés que nous avons répartis en six catégories :

- Des éléments **en amont** de la visite : l'enseigne, l'implantation du magasin et les éléments présents sur son site web.
- Quelques **généralités** sur le magasin à propos de l'agencement global du point de vente, les services proposés, les garanties existantes, l'ambiance sonore...

Puis pour chaque rayon végétal identifié, donc la plupart du temps la serre chaude, le marché aux fleurs et la pépinière :

- Ses principales **caractéristiques** : sa place dans le parcours client, sa visibilité, son nom, sa surface, que l'on a mesuré en pas, ou encore les gammes présentes globalement.
- **L'ambiance, l'attractivité, la mise en valeur des produits** : le ressenti, la propreté, le type de bâtiment, le type de mobilier, le décor, la présence d'espaces inspiration et l'agencement notamment.
- **L'offre** elle-même : d'abord sa présentation, sa lisibilité, ou encore la présence de cross selling, c'est-à-dire si des produits complémentaires avec le végétal sont présents dans le rayon ou encore le pourcentage approximatif de valeur ajoutée. Puis nous nous sommes basés sur deux produits très fréquents à cette période dans chaque rayon pour préciser les caractéristiques de la gamme (qualité, largeur, profondeur, prix). Pour la serre chaude nous avons choisi le bégonia et l'impatiens de Nouvelle Guinée ; pour le marché aux fleurs la tomate et le dipladénias ; et pour la pépinière la lavande et le laurier roses.
- La présence d'**outils d'aide à la vente**, c'est-à-dire l'information contenue dans les rayons pour aider le consommateur dans ses achats.

b. Echantillonnage des visites

Nous nous sommes ensuite demandé quels points de vente étaient intéressants à visiter.

L'intérêt de l'enquête étant de confronter l'offre et sa mise en scène dans les différents magasins, nous avons sélectionnés des enseignes analogues au réseau en matière d'offre.

Nous avons donc dans un premier temps dressé une liste des concurrents, c'est-à-dire les enseignes de jardinerie, de LISA et de GMS (ANNEXE III, Tableau b).

Puis pour sélectionner des jardinerie et LISA comparables, nous nous sommes basés sur leur surface moyenne. Celles dont la surface moyenne des points de vente était inférieure à celle des points de vente Villaverde ont été éliminées. En effet, les petits points de vente ont souvent une vocation différente et ne proposent pas toujours une offre végétale comparable à celle de Villaverde.

Pour les GMS, ce sont les enseignes leaders qui ont été retenues, afin d'avoir un panorama de ce secteur.

Nous avons ensuite déterminé le nombre de points de vente à visiter par enseigne. Nous avons plusieurs contraintes à prendre en considération. Les déplacements devaient être réalisés sur trois semaines, avant la fête des mères, afin de récolter un maximum

d'informations sur une période courte, et lorsque l'activité des jardinerie est maximale. Nous avons également estimé que nous ne pouvions pas visiter plus de quatre points de vente par jour en moyenne.

Ces contraintes permettaient un nombre maximal de 60 visites, qui ont ensuite été réparties proportionnellement au nombre de points de vente répertoriés sous chaque enseigne sélectionnée. L'ensemble a été réajusté avec l'aide du chef de marché pôle jardin, qui a estimé les enseignes à rajouter ou à supprimer de la liste, ainsi que le nombre de visites semblant réellement nécessaires au regard de cette sélection.

Enfin, le choix des points de vente eux même a pris en compte plusieurs critères. Nous avons sélectionné les magasins ayant développé des concepts innovants récemment dont le Botanic de Dijon et le Jardiland de Cormeilles en Paris (Picard 2016b). Nous les avons ensuite placés sur une carte, puis nous avons essayé de sélectionner d'autres points de ventes à proximité afin d'optimiser les déplacements en matière de coût et de temps passé sur la route. Dans la mesure du possible, nous avons également veillé à la présence d'au moins un point de vente Villaverde dans chaque secteur choisi, pour rendre l'étude de concurrence plus réaliste. Finalement, après une dernière concertation avec les directeurs régionaux, qui connaissent bien leurs secteurs et la concurrence implantée, nous avons validé une liste définitive de points de vente jugés intéressants et représentatifs de leur enseigne.

c. Déroulement des visites

L'ensemble des déplacements a donc été réalisé fin mai, sur une période de trois semaines. Au total nous avons visité 44 magasins (ANNEXE V) dont :

- les enseignes de jardinerie Villaverde, Jardiland, Truffaut, Botanic, Coté Nature, les Compagnons des saisons, Delbard et deux indépendants rattachés à centrale Saison et Jardin
- les enseignes de LISA Gamm vert, Point vert et Magasin vert
- les enseignes de GSA Hyper U, Carrefour, Cora, Jardileclerc et Auchan
- les enseignes de GSB Leroy Merlin, Bricomarché et Castorama
- l'enseigne spécialisée Ikea
- les enseignes Hard discount Garden Price, Lidl et Leader Price

La première semaine, les visites étaient concentrées autour de Dijon et de Clermont Ferrand. Pour la suivante, nous avons sélectionné des points de vente autour de la région Parisienne. Enfin, nous nous sommes déplacés dans les régions Nord-Pas-de-Calais et Normandie car certaines enseignes comme les Compagnons des saisons et Point vert y sont particulièrement implantées.

Les visites ont été effectuées en tant que client mystère. Il s'agissait d'arpenter les rayons comme un client lambda, avec la grille d'analyse à l'esprit. Des photos et des notes ont été prises discrètement sur un téléphone portable. Chaque visite durait environ une heure.

d. Analyse des données

L'utilisation de la grille lors des visites a permis de prendre du recul sur les critères observés. Certains ont été jugés peu pertinents. Par exemple, « l'accueil du personnel » était trop

aléatoire en fonction du moment de la journée. De même, certains critères se recoupaient ou n'étaient pas bien définis, comme par exemple la réponse à « y a-t-il une recherche esthétique ». Nous ne les avons pas pris en compte dans l'analyse.

Nous avons découpé la présentation des résultats en deux grandes parties. Une première sur l'offre elle-même, c'est-à-dire les services et la gamme ; une deuxième sur la présentation de l'offre en magasin, c'est-à-dire la présentation des produits, le merchandising et les outils d'aide à la vente qui les accompagnent. Au regard du nombre de magasins visités, nous avons réalisé une analyse qualitative.

L'analyse des services a été réalisée par regroupement des modalités observées dans des tableaux comparatifs par enseigne, plus visuels pour formuler des conclusions.

L'analyse de l'offre a été réalisée grâce à des tableaux croisés dynamiques. Nous avons fait ressortir la moyenne des données pour chaque critère observé.

Enfin, l'analyse de la présentation de l'offre en magasin a également été réalisée grâce à des tableaux croisés dynamiques mais qui reprennent cette fois les pourcentages de chaque modalité relevée par critère et pour une même enseigne.

Il faut cependant rester prudent sur les conclusions puisque plusieurs enseignes ne sont représentées que par la visite d'un unique magasin, ce qui pose la question de la représentativité de leur réseau. C'est le cas des GMS, mais aussi de l'enseigne Coté nature et des Compagnons des saisons. De plus, les enseignes Leroy Merlin et Ikea ont été choisies pour leur performance et leurs spécificités sur la gamme végétale. Il est à noter également que certaines LISA ou GMS ne présentaient pas les trois rayons végétaux classiques et que certains éléments n'ont pas toujours été bien relevés sur les premières visites, dû à la période d'apprentissage et d'adaptation. Les enseignes comparées sur chaque critère sont donc quelque peu variables selon les informations récoltées.

II Les services et la gamme de produits

1) Analyse concurrentielle : les services

a. Les services associés au végétal

En jardinerie, l'offre est fréquemment accompagnée de services en lien avec le végétal tels que l'aide au chargement, la livraison à domicile, l'emballage cadeau, le diagnostic santé, l'analyse de terre ou encore le rempotage. Certains points de vente affichent une liste à l'entrée, comme notamment Truffaut, les Compagnons des saisons et certains Gamm vert. S'ils n'étaient pas affichés, nous avons recherché l'information sur les sites internet propres à chaque point de vente (ANNEXE VI).

En moyenne, les enseignes proposent à minima un service emballage, un diagnostic santé pour aider à l'identification d'une maladie ou d'un ravageur sur une plante, un service rempotage, une aide au chargement et la livraison à domicile. Une aide à l'aménagement du jardin est parfois mise en avant mais les conditions ne sont pas toujours spécifiées ou

relativement minimalistes. L'analyse de terre n'est quant à elle proposée que par les LISA. Chez Gamm vert c'est un service payant en lien avec un laboratoire.

Plusieurs enseignes se distinguent :

- Botanic propose un service greffage.
- Jardiland et les Compagnons des saisons organisent des ateliers de taille, de rempotage ou encore sur le compost. Pour Jardiland, c'est un service en accord avec sa volonté de rendre le jardin récréatif et accessible à tous. Il s'agit d'un partenariat avec une association qui a lieu gratuitement en octobre et en novembre.
- Truffaut a innové dans un magasin en mettant à disposition un espace client équipé de wifi.
- Les Serres de Bavent et les Compagnons des saisons proposent une aide à la composition de jardinières.
- Les Serres de Bavent ont également un service de location de plantes.
- Enfin, l'aménagement du jardin est mis en avant dans plusieurs enseignes de manière plus ou moins poussée. Jardiland propose par exemple un rendez-vous avec un paysagiste qui peut aller jusqu'à construire un plan de plantation et proposer une palette végétale adaptée aux envies du client. Ce service est payant mais le client obtient 10% sur ses produits s'il les commande en magasin.

Les points de vente Villaverde ne proposent que les services basiques qui constituent la moyenne du marché, c'est-à-dire le service emballage, le diagnostic santé, le rempotage, le chargement et une aide sommaire à l'aménagement du jardin. L'enseigne ne se distingue pas.

b. Les garanties

Les garanties sur l'offre végétale se multiplient ces dernières années. Elles permettent aux enseignes de rassurer le consommateur dans ses achats. Nous avons fait une recherche sur les sites internet des enseignes pour identifier leurs stratégies sur ce service (ANNEXE VII).

Toutes les enseignes de jardinerie et de LISA en proposent, ainsi que la GMS Carrefour. La moyenne du marché consiste à garantir les végétaux de pépinière un an avec un mode d'échange sous forme de remboursement ou d'avoir.

Carrefour et Botanic se démarquent en proposant une garantie d'un an sur une sélection de plantes vertes d'intérieur. Botanic ajoute à cela une garantie floraison de 45 jours sur les orchidées.

L'enseigne **Villaverde est cette fois encore alignée sur la moyenne du marché** grâce à une garantie d'un an sur les végétaux de pépinière. Mais elle pourrait rapidement accuser d'un **retard face à la concurrence** qui se démarque progressivement.

c. Le e-commerce

Le e-commerce est un canal de distribution en plein essor pour certains marchés comme la mode. Les modes de consommation évoluent, et les spécialistes du jardin se positionnent progressivement sur ce nouveau marché. Nous avons analysé les sites internet des différentes enseignes de spécialistes pour identifier plusieurs caractéristiques :

- leur **fonction** : informations sur le magasin, vitrine produits, click and collect, vente en ligne,
- leur **ergonomie**, c'est-à-dire la facilité à trouver un produit, les liens éventuels vers des fiches conseils et des propositions de produits complémentaires
- leur **contenu**, c'est-à-dire le type d'informations données sur la fiche produit, les précisions sur la description du produit à vendre et son conditionnement, la qualité de la photo, la mention du prix (ANNEXE VIII).

❖ Fonction du site internet

Tous les spécialistes possèdent un site internet, mais leur fonction est variable. Les grandes enseignes Botanic, Jardiland et Truffaut s'en servent comme vitrine de leurs produits et y ajoute une fonction de click and collect, qui consiste à commander ses produits en ligne pour ensuite venir les retirer en magasin. La vente en ligne est plus rare. Botanic et Truffaut la pratiquent, Jardiland a choisi de la retirer de ses services pour se concentrer sur le click and collect dans son nouveau concept, Gamm vert à quant lui racheté le site spécialisé Plantes&Jardin.

Villaverde met en avant le click and collect mais **ne propose pas la vente en ligne dans tous ses points de vente.**

❖ Présentation de l'offre

La présentation de l'offre n'est pas la même selon les sites. Sur celui de Villaverde, on peut accéder à une fiche produit grâce à la barre de recherche, et donc savoir ce que l'on souhaite acheter. Or, comme dans les points de vente physiques, le client ne sait pas toujours ce qu'il recherche précisément. La présentation des produits vendus est donc toute aussi importante qu'en magasin.

Les sites marchands de Truffaut, Jardiland, Botanic et Gamm vert guident le client en regroupant les produits par catégories, plus ou moins identiques à celles présentes dans leurs points de ventes physiques. On retrouve par exemple les catégories arbres et arbustes, grimpantes, balcons etc. Cependant si le client a une idée précise du produit qu'il recherche, il peut utiliser la barre de recherche.

❖ Contenu des fiches produit

Le contenu des fiches produit est souvent très complet et assez similaire chez les grandes enseignes. On retrouve des éléments comme la dénomination variétale, la famille, l'arrosage, les conditions climatiques, les dimensions, le type de sol approprié etc. Truffaut ajoute à cette liste la période de vente, et Gamm vert indique le niveau de soin nécessaire.

Ces informations sont la plupart du temps écrites sous forme de liste. Jardiland y ajoute des pictogrammes, Truffaut a au contraire choisi d'étoffer sous forme de texte pour sa clientèle cible de passionnés, ce qui demande un peu plus de patience et peut être décourageant pour d'autres consommateurs.

Jardiland, Truffaut et Gamm vert ont par ailleurs développés un système de filtre. Le client peut sélectionner les critères qui l'intéressent, comme l'exposition, le type de sol ou la couleur

de la fleur et le site lui propose une sélection de produits adaptés. Jardiland propose également un filtrage par prix, qui peut être important pour sa clientèle. Le site de Villaverde est quant à lui doté d'un comparateur permettant de confronter les caractéristiques de plusieurs produits préalablement sélectionnés, ce qui est intéressant mais demande une certaine connaissance.

Les précisions sur le produit vendu et son conditionnement sont quant à elles souvent faibles. **Pour Villaverde c'est un point fort**, car elle est la seule enseigne à renseigner ces informations indispensables avec le site spécialisé de Gamm vert.

La photographie qui accompagne les fiches produit est quasiment toujours un cliché unique mais de bonne qualité. Seul Truffaut met en avant trois clichés, ce qui permet au client de visualiser le produit à différentes échelles dont des mises en situation.

Enfin, comme Truffaut et Jardiland, Villaverde met en avant des produits annexes pour compléter les ventes effectuées, à la manière du cross selling. Le site de Gamm vert propose quant à lui des végétaux que l'on peut associer pour une bonne cohabitation et un rendu agréable.

En matière de services, le réseau Villaverde présente donc à la fois un retard vis-à-vis de la concurrence, mais aussi un manque de différenciation. Plusieurs grandes enseignes font preuve d'originalité grâce à des services moins fréquents voire uniques. Ils ne sont pas toujours en rapport direct avec leur identité propre mais répondent aux nouveaux besoins des consommateurs.

2) Analyse concurrentielle : la gamme de produits

Nous nous sommes ensuite intéressés à la gamme de produit proposée en magasin afin d'en déterminer les principales caractéristiques vis-à-vis de la concurrence.

a. Etendue de la gamme

❖ Caractérisation de l'offre

Tout d'abord, nous avons voulu caractériser l'offre. Pour cela nous nous sommes appuyés sur deux indicateurs utilisés par les chefs de produits : le 20 80 et le 80 20.

Le 20 80 correspond aux 20% de la gamme de végétaux présente en rayon qui produit 80% de son chiffre d'affaires. Pour le caractériser, nous avons déterminé une liste simplifiée de végétaux et leur conditionnement avec les chefs de produits de chaque rayon (ANNEXE IX). Ils s'agit des produits courants et très demandés qui forment la gamme basique du secteur.

- En serre chaude, nous avons par exemple vérifié la présence d'orchidées papillon d'une et deux branches en pot de 12cm et de quelques plantes vertes dont l'aréca et le yucca en pot de 24cm ou encore le philodendron et le calathéa en pot de 19cm.
- En marché aux fleurs, nous avons vérifié la présence des barquettes de légumes classiques comme la salade en barquette de 12 godets la présence également de barquettes d'annuelles dites de première série dont l'œillet d'inde et le pétunia, mais aussi de géraniums en barquettes ou en pot , de quelques suspensions en pot de 27cm et de vivaces

- Enfin en pépinière, nous nous sommes concentrés sur quelques produits de grandes familles comme le framboisier en pot de 3 litres pour les petits fruits, ou encore le laurier rose en pot de 3L pour les plantes méditerranéennes.

Le 80 20 correspond à 80% de la gamme présente en magasin mais qui ne réalise que 20% du chiffre d'affaires du rayon. Ce sont des produits plus originaux mais moins demandés. Sa caractérisation est plus subjective. Nous avons observé les végétaux que l'on estimait plus rares dans les gammes habituellement proposées sur le marché. Nous avons noté ces deux critères de 1 : offre très partielle à 3 : offre importante (ANNEXE X).

D'une manière générale, on constate que l'offre présentée en GMS est plus pauvre que chez les spécialistes, excepté chez Leroy Merlin Lognes et Jardiland. Ce circuit s'appuie sur une partie du 20 80 pour assurer ses ventes mais n'étend pas son offre avec des produits plus originaux.

Chez les spécialistes, le 20 80 n'est pas toujours complet en serre chaude. Donc l'offre ne répond pas toujours bien à la demande, sauf dans les magasins Truffaut, Jardiland, Botanic, Saison&Jardin et Leroy Merlin, qui veille à garder une gamme basique complète. Le 80 20 est également aléatoire dans ce rayon. Il est particulièrement développé chez Botanic et Jardiland, ce qui leur permet de se distinguer du marché par une offre variée qui peut convenir aux clients passionnés ou curieux, à la recherche de végétaux plus rares ou de collection.

Villaverde se situe dans la moyenne du marché avec une offre correcte mais incomplète en moyenne pour le 20 80, et un 80 20 moyennement développé.

En marché aux fleurs comme en pépinière, toutes les enseignes de jardinerie ainsi que Leroy Merlin ont un 20 80 complet. Le 80 20 est également travaillé, en particulier chez Truffaut pour le rayon pépinière, ce qui marque sa volonté de cibler une clientèle plus avertie.

Villaverde propose une offre comparable aux enseignes de LISA. Le 20 80 est plus complet que la plupart des GMS mais moins que chez les jardineries, ce qui peut être dangereux. Le 80 20 est quant à lui moyennement développé et pourrait l'être davantage.

❖ Largeur de gamme

La largeur de gamme est un indicateur permettant de mesurer l'étendue du choix disponible dans les magasins. Pour caractériser la largeur de gamme moyenne, nous avons sélectionné deux produits du 20 80 et de saison par rayon. Ainsi pour la serre chaude nous avons choisi le bégonia et l'impatiens de nouvelle guinée, pour le marché aux fleurs le dipladénia et la tomate et pour la pépinière le laurier rose et la lavande.

Nous avons compté le nombre de variétés au sein de chacune de ces familles de produit. Pour le dipladénia, le risque d'erreur dans le comptage est plus important puisque les couleurs sont proches parmi les variétés.

Les largeurs de gamme sont relativement aléatoires. Elles sont en moyenne plus petites chez les GMS que chez les spécialistes (ANNEXE XI). Ce qui leur permet de commander plus de volume et d'être compétitives sur les prix. Truffaut propose en moyenne un choix plus large, en accord avec ses valeurs et sa clientèle cible.

En général, **Villaverde est comparable aux grandes enseignes de jardinerie et de LISA, avec une gamme plutôt large.**

❖ Profondeur de gamme

Nous avons caractérisé la profondeur de gamme avec les produits sélectionnés précédemment. C'est un autre indicateur pour mesurer le choix disponible. Cette fois-ci, nous avons compté le nombre de conditionnements présentés au sein de chacune des familles de produits sélectionnés.

Ce critère est très aléatoire selon les enseignes et les produits, il est difficile de tirer des conclusions générales ou par enseignes. Quel que soit le rayon, **les magasins Villaverde ont une profondeur de gamme jugée plutôt moyenne par rapport au marché** (ANNEXE XII).

b. Positionnement prix

❖ Amplitude de prix

Pour obtenir une indication précise sur le positionnement des enseignes en matière de prix, nous avons fait le choix de relever les prix maximum et minimum observés dans chacune des familles de produits sélectionnés précédemment. Les résultats étant similaires pour les deux familles de chaque rayon, nous avons choisi de n'en présenter qu'une seule.

On observe tout d'abord que globalement les prix minimum de chaque enseigne se situent dans une fourchette restreinte. C'est sur les prix maximum que ces dernières se distinguent. En moyenne, les GMS ne proposent qu'une gamme très courte, avec une amplitude de prix quasiment nulle. Pour les spécialistes, le positionnement des enseignes n'est pas toujours homogène d'un rayon à l'autre (ANNEXE XIII).

Globalement, Truffaut et Botanic font partie des enseignes ayant les prix maximum les plus élevés, ce qui conforte leur image plutôt haut de gamme. Jardiland affiche au contraire des prix maximum relativement bas, en accord avec son image de jardin accessible à tous.

Villaverde se situe dans la moyenne du marché en serre chaude. En marché aux fleurs et en pépinière, l'amplitude de prix du réseau est plus restreinte et les prix maximum plutôt bas par rapport aux autres jardinerie. En revanche ils sont plus élevés que ceux des GMS et de LISA. Cette situation pourra donc être maintenue à condition d'affirmer un positionnement en tant que spécialiste en jardinerie et de se démarquer par d'autres moyens auprès de la concurrence.

Importance du prix

Suite à ce constat, nous nous sommes demandé si le prix était un critère important pour l'enseigne. Pour juger de cela, nous avons estimé que plus le prix est mis en évidence dans le rayon, plus il est un levier important dans la stratégie de l'enseigne. Nous avons donc observé si les prix ressortaient dans les rayons, c'est-à-dire s'ils étaient discrets (noté 1) ou si au contraire ils étaient affichés bien en évidence (noté 3) (ANNEXE XIV).

D'une manière générale, on constate que le prix ressort bien plus en MAF que dans les autres rayons, et ce pour la plupart des enseignes, tout circuit confondu. En serre chaude et en pépinière, les spécialistes accordent en moyenne moins d'importance au prix que les GMS. Botanic et Gamm vert se distinguent tout de même par leur mise en avant dans ces rayons, ce qui n'est pas spécifiquement en accord avec leur stratégie globale et les précédentes observations. **Villaverde se situe une fois de plus dans la moyenne du marché avec des prix plus ou moins mis en avant.** Ainsi, certaines promotions sont mises en valeur mais la « pollution visuelle » est limitée pour permettre une meilleure appréciation de l'offre.

c. Qualité

La qualité est un autre aspect important de la gamme, puisqu'il peut être lié au prix. Ce critère a été divisé en 4 sous critères, observés sur les photos effectuées lors des visites : **l'aspect général** (fraîcheur, état, maladies), **la propreté** (du pot et de la plante), et les **qualités horticoles de la plante** (stade de végétation, vigueur et charpente).

Pour évaluer la qualité, nous avons observé les familles de produits sélectionnés pour les précédentes analyses. Nous avons noté chaque sous critère de 0 : absent ou nul à 3 : très bien (ANNEXE XV).

En **serre chaude** la propreté ne semble pas dépendre du circuit de distribution, contrairement aux qualités horticoles et à l'aspect général qui sont en moyenne plus élevés chez les spécialistes.

En **MAF**, les qualités sont jugées plutôt moyennes en général. La propreté et l'aspect général sont souvent moins soignés en GMS.

Enfin, en **pépinière**, les qualités sont plutôt élevées, en particulier chez les spécialistes.

On remarque que Truffaut propose une très bonne qualité en moyenne, ce qui lui permet de pratiquer des prix élevés et de se positionner comme enseigne haut de gamme. Jardiland a au contraire des produits de qualité moyenne, ce qui lui permet de pratiquer des prix en général plus bas.

Certaines GMS proposent une qualité très compétitive pour une amplitude de prix quasiment nulle, ce qui signifie que la qualité doit être exemplaire pour une enseigne spécialiste.

Le réseau Villaverde se situe dans la moyenne des spécialistes. Les qualités de ses produits sont souvent plus élevées que les GMS, mais ce n'est pas toujours le cas.

d. Valeur ajoutée

La valeur ajoutée est un autre critère permettant de caractériser la gamme. On peut penser que plus l'enseigne propose de valeur ajoutée, plus elle incite à l'achat coup de cœur et plus elle travaille le prêt à poser. On identifie pour cela la quantité d'emballages, caches pots ou pots améliorés présents dans le rayon et on note cela de 1 : faible à 3 : forte (ANNEXE XVI). La valeur ajoutée en pépinière a été jugée faible voire inexistante dans tous les points de vente visités, elle n'a pas été analysée.

En serre chaude, la valeur ajoutée est en moyenne moins forte en GMS que chez les spécialistes. Cependant, certaines enseignes se démarquent comme par exemple Carrefour et

Bricomarché, qui ne proposent qu'une gamme restreinte à forte valeur ajoutée, avec par exemple des orchidées présentées dans de grands pots en verre. Les compagnons des saisons travaillent également beaucoup ce critère. **Villaverde est une fois de plus dans la moyenne du marché.**

Dans le marché aux fleurs, la valeur ajoutée est moins forte qu'en serre chaude et les enseignes qui se distinguent sont plus rares. Botanic, les Compagnons des saisons et Jardiland sont les enseignes qui en offrent le plus grâce à une gamme de jardinières ou de pots colorés prêts à posés, qui facilitent le jardin. **Villaverde est un peu au dessus de la moyenne du marché avec l'enseigne Truffaut.**

Enfin, en matière d'offre, les grandes enseignes spécialisées affichent un positionnement plus ou moins clair. Truffaut affirme son image de professionnel plutôt haut de gamme grâce à un choix important de produits, leur qualité et son amplitude de prix importante. Jardiland propose au contraire des prix maximums plutôt bas, dans la logique de sa stratégie du jardin accessible à tous. Botanic n'affiche pas de stratégie claire sur les critères analysés ici.

Le positionnement de l'offre Villaverde est très souvent dans la moyenne du marché. En matière de choix et de qualité, elle est parfois sous la moyenne des spécialistes, ce qui peut représenter un danger face à la concurrence des GMS.

Néanmoins, nous avons pu observer une hétérogénéité importante entre les différents points de vente du réseau. Cette disparité entre les magasins empêche l'enseigne de refléter une identité commune et de se positionner sur le marché.

3) Positionnement global par une approche statistique

Pour conforter le positionnement global des grandes enseignes spécialistes sur la thématique de l'offre par une autre méthode, nous avons choisi de réaliser une analyse de correspondance multiple. Réalisée grâce au logiciel SPAD, elle permet de prendre en compte plusieurs critères qualitatifs dans le but d'observer si on peut les associer. Dans notre cas, elle a pour objectif de mettre en rapport la variable « magasin » avec plusieurs critères.

On choisi ici de mettre en avant le positionnement de l'enseigne sur l'importance du choix qu'elle propose, les prix et la qualité de sa gamme. On a donc utilisé les critères : « largeur de gamme », « profondeur de gamme », « présence du 20 80 », « importance du 80 20 », « qualité », et enfin « prix observés ».

Les résultats se trouvent en ANNEXE XVII, ANNEXE XVIII et ANNEXE XIX. Pour simplifier la lecture de ces graphiques, nous avons redessiné des schémas simplifiés qui reprennent les principaux concurrents de Villaverde.

Les axes sont définis grâce à la lecture que l'on peut faire sur le logiciel directement, selon là où sont positionnés les différents critères (points rouges sur les résultats en annexe). Sur les schémas simplifiés les cercles de couleur regroupent les magasins d'une même enseigne.

En serre chaude (Figure 1), le résultat confirme que l'enseigne Truffaut est distinctement positionnée. L'enseigne propose du choix et de la qualité, ce qui correspond à sa stratégie et

aux résultats précédents. Botanic semble suivre cette voie, mais son positionnement est moins précis. On peut penser que cela est dû à l'hétérogénéité entre ses magasins puisque certains points de ventes de petite surface sont positionnés en centre ville. Villaverde reflète en revanche son manque de positionnement, avec des magasins très disparates.

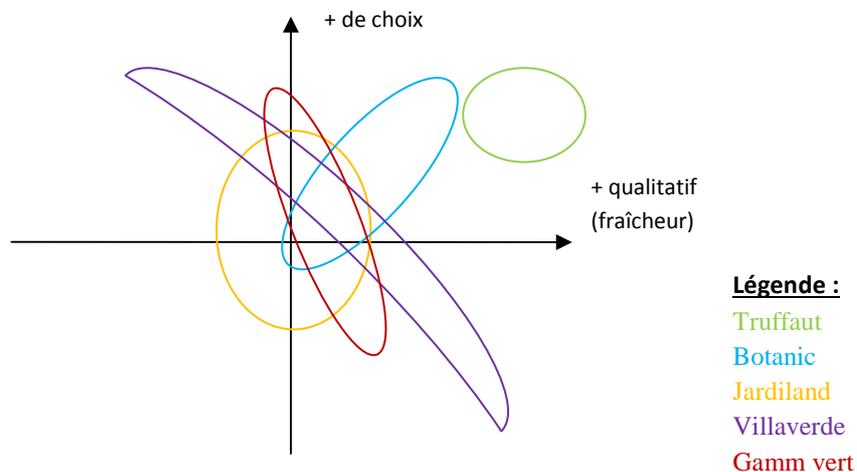


Figure 1 : Positionnement selon l'offre serre chaude

En MAF (Figure 2), cette analyse révèle que Truffaut et Jardiland misent sur le choix, tandis que Botanic semble plutôt travailler la qualité. Gamm vert et Villaverde n'ont pas de positionnement clair.

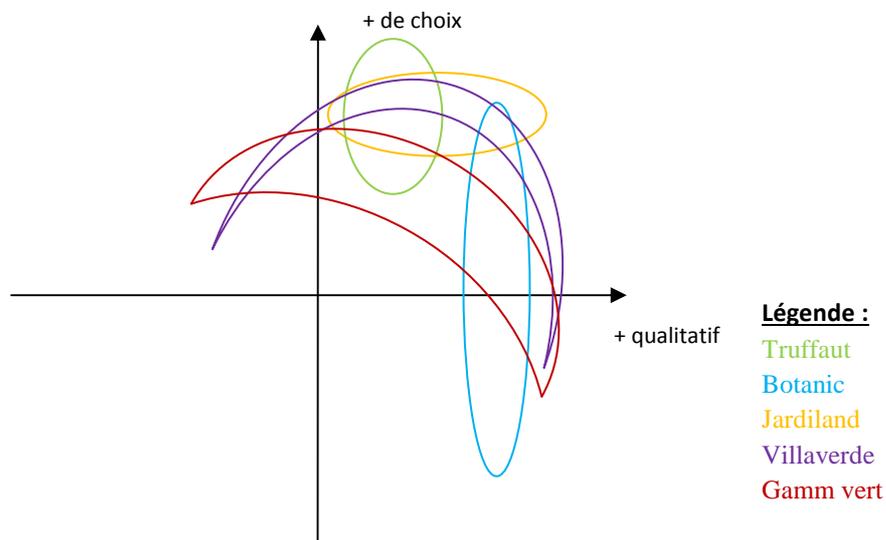


Figure 2 : Positionnement selon l'offre MAF

En pépinière (Figure 3), le critère « prix » entre en compte. Truffaut conserve son positionnement en matière de choix. Cette fois encore, Botanic tend à le rejoindre dans cette stratégie. L'enseigne Villaverde semble se positionner de la même manière que Botanic mais elle n'est représentée que par un magasin sur le graphique, ce qui rend la conclusion peu fiable.

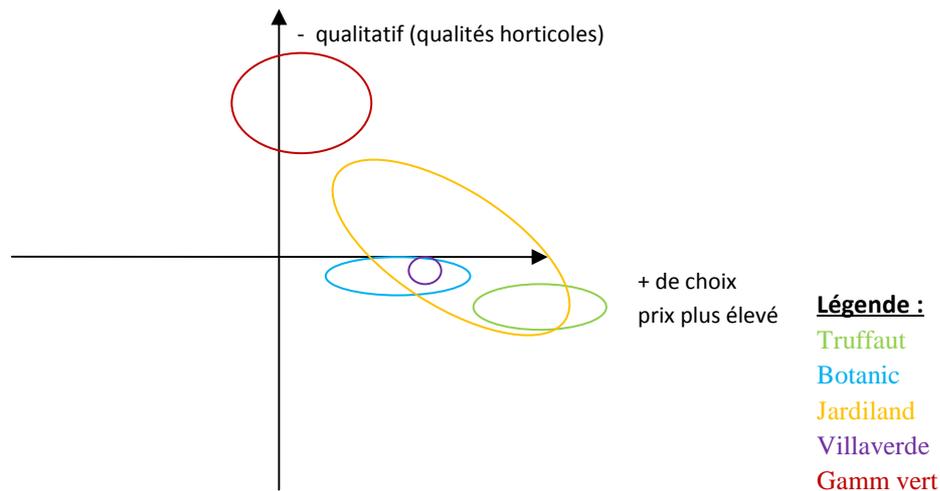


Figure 3 : Positionnement selon l'offre pépinière

Cette approche statistique confirme qu'en matière d'offre, les grandes enseignes spécialisées sont plus ou moins distinctement positionnées. On retrouve le positionnement plutôt haut de gamme de Truffaut avec un choix important de produits. L'analyse permet de préciser que Botanic mais aussi Jardiland ont une offre moins claire avec des magasins plus hétérogènes et une différence selon les rayons. Globalement les deux enseignes semblent plutôt attentives à la qualité de leurs produits et au choix proposé en rayon. Les enseignes Gamm vert et Villaverde montrent en revanche un manque de positionnement vis-à-vis des concurrents.

Pour conclure, dans l'ensemble, l'offre et les services proposés ne semblent pas toujours en rapport direct avec les identités propres à chaque enseigne. Truffaut se démarque par une offre multiple, des produits de qualité et un positionnement prix plutôt haut de gamme. Jardiland renforce sa stratégie par le service, grâce des ateliers grand public pour rendre le jardin récréatif et accessible à tous. Les autres grandes enseignes de spécialistes ne se démarquent pas clairement. Cependant, elles ont en commun un choix et une qualité de produits plus importants que les GMS.

Villaverde n'est pas toujours comparable à ses concurrents spécialistes, l'enseigne a un léger retard en matière d'offre comme de services. En outre, elle ne reflète pas d'identité forte et son réseau est très hétérogène sur les critères observés, ce qui nuit à sa notoriété et ne lui permet pas de cibler sa clientèle face aux concurrents.

4) Pistes d'amélioration

En matière de gamme et de service, l'enjeu est double. L'enseigne doit renforcer sa place de spécialiste sur le marché mais aussi affirmer son identité pour se distinguer des concurrents. Suite aux observations que nous avons pu effectuer lors des visites, il s'agit soit :

- De rester compétitif et de s'aligner au marché,
- D'être meilleur ou de se différencier.

Le marché offre à Villaverde plusieurs opportunités. Nous avons en effet pu remarquer que le positionnement des enseignes n'est pas toujours très clair, excepté pour les magasins Truffaut. D'autre part, lorsqu'il s'agit d'acheter des végétaux d'extérieur, ce sont d'abord les jardinerie qui viennent à l'esprit du consommateur (PromoJardin 2016). De plus ces derniers n'ont pas la notion du prix du végétal, ce qui laisse une marge de manœuvre importante au réseau.

a. Rester compétitif

Avant de proposer des pistes différenciantes vis-à-vis de la concurrence, il est important pour Villaverde d'affirmer sa place de spécialiste.

⇒ **Veiller à la présence du 20 80 et à la fraîcheur des plants**

La présence du 20 80 et la fraîcheur des plants sont deux éléments basiques et indispensables pour le positionnement du réseau aujourd'hui. En effet, d'après les visites réalisées, l'application de ces règles basiques est différenciante des GMS. Le client doit faire face à un minimum de choix, ainsi qu'une fraîcheur qui lui donnera confiance dans les produits qu'il achète. Les produits abimés devraient être démarqués ou regroupés sur un podium spécifique pour être distingués clairement de l'offre. Si ces deux éléments ne sont pas appliqués, le consommateur trouvera moins cher en GMS et ne perdra pas de temps à se déplacer dans une jardinerie. L'enseigne peut et doit être homogène dans tous les points de vente sur ces aspects pour gagner en notoriété et renvoyer une image professionnelle.

⇒ **Proposer plus de garanties**

Villaverde accuse un certain retard en ce qui concerne les garanties. Pourtant, ces dernières risquent peu à peu de devenir un dû aux yeux des consommateurs. Elles sont un gage de confiance de la part des professionnels du jardin et rassurent le consommateur. Sur le modèle de l'enseigne Botanic, la mise en place d'une garantie pour quelques plantes vertes d'intérieur ainsi que pour les orchidées paraît importante. Il faudra pour cela bien sélectionner les végétaux concernés et définir des conditions strictes pour minimiser les pertes.

b. Inspirer

⇒ **Augmenter la valeur ajoutée**

La valeur ajoutée est un levier d'action qui pourrait être approfondi pour combler la démarque induite par la proposition de produits toujours frais. En introduisant des produits prêts à poser, Villaverde appuie sa valeur d'enseigne la plus inspirante. Le client fait face à un choix de produits d'agrément « finis ».

C'est aussi une piste de différenciation puisque cette stratégie est peu adoptée, excepté chez certaines GMS et les Compagnons des saisons. On pourrait envisager par exemple une gamme à 80% de valeur ajoutée en serre chaude, et 40 à 50% en MAF et pépinière.

L'enseigne étant dans la moyenne du marché en terme de prix, et le consommateur n'ayant pas de repère sur ce critère, elle bénéficie d'une marge pour proposer des produits plus chers mais différenciants. Actuellement le coefficient de marge appliqué sur un produit à valeur ajoutée est le même que sur un produit « brut ». Il varie entre 2,2 et 2,4. Il serait intéressant

d'estimer si la marge appliquée sur un produit à valeur ajoutée peut être plus fortement coefficientée. Pour cela il faudrait réaliser une étude consommateur sur les prix psychologiques acceptables et l'intérêt pour la valeur ajoutée.

c. Faciliter

⇒ Proposer des repères d'entrée de gamme

Une problématique actuelle sur laquelle l'enseigne peut rebondir est le manque de repères et de structure au sein de la gamme proposée. Certaines grandes enseignes leader dans d'autres domaines comme Leroy Merlin ou Décathlon travaillent beaucoup cet aspect. Ils proposent en particulier des produits d'entrée de gamme très facilement reconnaissables par le client (Figure 4). En jardinerie, on ne retrouve jamais cette façon de faire, des prix promos sont mis en avant ponctuellement, mais le client ne perçoit pas de découpage dans la gamme. On peut alors aisément imaginer une application de ce principe dans l'ensemble du réseau grâce à des pots de couleur spécifique ou un étiquetage voyant pour toutes les familles de produit. Par exemple pour différencier une lavande premier prix importée et une lavande locale de qualité. De cette manière, le client sera guidé dans son choix et pourra distinguer au premier coup d'œil les produits premier prix sans être pollué par des affichages prix intempestifs. Il pourra également constater que les produits premier prix Villaverde ne sont pas plus chers qu'en GMS, et il sera capable d'apprécier le complément de gamme que lui apporte l'enseigne spécialiste.



Figure 4 : Produits bleus
Décathlon Bron (Barlet,
27.08.16)

⇒ Mettre en place un service de location de plantes

Le service est un moyen d'apporter de la valeur ajoutée à son offre. Mais aussi de se différencier de la concurrence. « C'est la somme des services qui fera la différence auprès [des] clients » (Motte et al. 2015). Les services basiques proposés par l'enseigne ne sont pas suffisants pour affirmer une identité propre.

En accord avec son identité d'enseigne facilitante, Villaverde pourrait s'inspirer des Serres du Bavent pour mettre en place un service de location de plantes. Il s'agirait de proposer une sélection de sujets de serre chaude ou de pépinière disponibles pour un événement ponctuel ou pour une année complète grâce à un abonnement. Cela permettrait aux clients de profiter d'un décor riche, clé en main, et modulable au grès de ses envies. Une caution pourrait être demandée pour les sujets coûteux. En ce qui concerne la logistique, on peut l'imaginer relativement aisée, mais chaque magasin proposant ce service aura besoin d'un lieu de stockage et d'entretien des sujets. Ce n'est pas une priorité immédiate mais un moyen de se différencier qui pourrait être mis à l'essai.

⇒ Mettre en place un service paysager

Toujours dans le but de faciliter la vie au client, l'enseigne pourrait mettre en place un véritable service paysager. Jusqu'à maintenant, ce sont les chefs de rayons qui guident plus ou moins les clients dans leurs choix de végétaux en fonction de leurs envies. Or l'aménagement

du jardin est en lien direct avec l'achat de végétaux, c'est pourquoi miser sur un service de ce type paraît cohérent et pourrait avoir de sérieux débouchés. Nous pourrions imaginer un partenariat avec un paysagiste qui viendrait une fois par mois dans le magasin pour rencontrer sur rendez-vous des clients ayant un projet. Le client apporte des photos, des idées, pourquoi pas un échantillon de terre et échange avec le professionnel. Ce service payant pourrait aboutir à des croquis, des plans de plantation et une palette végétale adaptée. Le client aurait alors la possibilité de passer commande au magasin pour l'ensemble des produits, et pour l'encourager dans ce sens, nous pourrions comme le fait Jardiland, envisager une remise sur son panier final. L'objectif pour le point de vente sera de maximiser ses ventes tout en accompagnant le client par un service abouti. Il faut cependant penser à bien communiquer sur les services proposés et penser à les afficher en magasin pour informer les clients.

d. Travailler la proximité

⇒ Améliorer et étendre le e-commerce

Nous avons pu observer que le e-commerce est aujourd'hui un indispensable. La vente en ligne ne fait pas l'unanimité en végétal puisque certains pure-players spécialisés occupent déjà ce petit marché, mais le click and collect doit être développé sur l'ensemble du réseau. Il s'agit d'un axe majeur et prioritaire dans le nouveau concept de l'enseigne, car la proximité définie par l'agence UX In situ passe par l'offre multi canal.

Les fiches produits de Villaverde sont rapides à lire et relativement complètes. Mais des informations supplémentaires pourraient y être ajoutées, comme la facilité d'entretien, la période de vente ainsi qu'une photo supplémentaire pour présenter le produit dans un contexte.

Les différentes familles de végétaux proposées en magasin pourraient apparaître sur les onglets d'accueil pour une meilleure appréhension de l'offre et une invitation à la découverte. La possibilité de filtrer les produits grâce aux caractéristiques présentes sur les fiches produits serait également la bienvenue pour aider le client dans ses choix.

Enfin, il peut être judicieux de proposer des végétaux à associer au végétal consulté comme le fait Gamm vert.

⇒ Proposer des ateliers de jardinage

Les ateliers de jardinage proposés par certains concurrents sont en accord avec la volonté qu'à l'enseigne d'être proche du consommateur, en lui transmettant des savoir-faire. Comme Jardiland, le réseau pourrait proposer quelques ateliers gratuits en partenariat avec une association. Des cours pratiques ou des conférences sur des thèmes comme créer sa jardinière, apprendre à tailler, rempoter ou faire son compost sont tout à fait envisageables. Ils pourraient être mis en place une fois par mois au printemps pour se différencier de Jardiland et bénéficier de l'engouement des clients pour le jardin à cette époque.

D'autres thématiques pourraient permettre de se démarquer, comme par exemple éloigner les ravageurs du potager par des méthodes naturelles, construire soi-même un jardin vertical ou encore bouturer ses plantes.

⇒ Créer une marque de distributeur ?

La question de la création d'une MDD paraît incontournable. Elle pourrait aider le client à se repérer et à s'attacher à l'enseigne. C'est une stratégie phare pour Décathlon (Caussil 2013). Elle a permis à l'enseigne de dominer le marché du sport grâce à un ensemble de marques propres par domaine : Artengo pour le tennis par exemple. Cela lui permet de vendre à prix bas et de bénéficier de meilleures marges. Mais sur le marché du végétal, la mise en place d'une marque de distributeur ne semble pas si évidente. Elle pourrait éventuellement garantir une qualité au client et ainsi rendre l'offre plus homogène. Mais les prix pratiqués ne sont pas toujours plus bas, les gammes sont souvent restreintes et surtout la notion de proximité peut faire débat. Bien que le client puisse s'attacher à l'enseigne, cette pratique pourrait faire perdre la notion d'ancrage local.

Face au géant Décathlon, Sport 2000 et Intersport ont choisi de faire valoir leur proximité avec les clients puisque ce sont eux aussi des réseaux indépendants. Ils se sont ainsi rapprochés des marques en tant qu'experts. Cette stratégie est d'autant plus valorisable avec le végétal puisque beaucoup de fournisseurs sont locaux chez Villaverde. Les producteurs pourraient être mis en avant grâce à une communication spécifique et des affichettes dans les rayons. Ces affichettes pourraient contenir une photo du producteur, de son exploitation et de ses spécificités pour « personnifier » un peu les produits, comme le font certaines GMS avec les fruits et légumes. Aujourd'hui les produits locaux sont recherchés, et aucune enseigne de jardinerie ne met cet aspect en avant. C'est donc un moyen non négligeable pour Villaverde de se démarquer de ses concurrents.

La mise en place d'une MDD ne semble donc pas être une priorité immédiate pour la future identité de l'enseigne. Néanmoins, nous avons échangé avec Johan Danve de la société Floramédia ainsi que quelques fournisseurs pour obtenir des informations générales sur la réalisation de chromos. Ces étiquettes présentes sur chaque plante sont des indispensables si l'enseigne décide tout de même de créer sa propre marque. Le résumé de ces échanges se trouve en ANNEXE XX. Nous y avons également répertorié les gammes proposées en MDD chez la concurrence.

Le Tableau 1 présente une synthèse des solutions proposées dans cette partie.

Tableau 1 : Synthèse des pistes d'amélioration proposées en matière d'offre

Solution	Priorité	Moyens	Applicabilité au réseau
Veiller au 20 80 et à la fraîcheur des plants	1	Négligeable	Totale
Proposer plus de garanties	1	Selon conditions	Totale
Proposer des ateliers de jardinage	2	Partenariat	Partielle
Augmenter la valeur ajoutée	3	Enquête	Totale
Proposer des repères d'entrée de gamme	2	Négligeable	Totale
Proposer la location de plantes	3	Lieu de stockage	Partielle
Proposer un service paysager	2	Partenariat	Partielle
Améliorer et étendre le e-commerce	1	Selon devis	Totale
Créer une MDD	3	Selon devis	Totale
Valoriser les produits locaux	1	Selon devis	Totale

III Le merchandising et l'expérience client

« Le prix et la sélection ne font pas tout : un acheteur sur trois déclare [...] qu'il aime son magasin grâce à l'agencement, l'ambiance et l'expertise du personnel » (Motte et al. 2015). Le merchandising des points de vente est donc un élément important pour la future identité de l'enseigne Villaverde.

1) Analyse concurrentielle : caractéristiques des rayons

a. Place du végétal dans le parcours client

❖ Surface occupée par les rayons végétaux

La surface de chaque rayon du magasin a été mesurée en nombre de pas, puis ramené en mètres avec un coefficient estimatif. Ces mesures nous ont permis d'évaluer l'importance des rayons végétaux sur l'ensemble du magasin par un calcul de proportionnalité.

Nous avons classé les pourcentages obtenus comme suit : 0 si pas de rayon, 1 : <5% de la surface totale du magasin, 2 : 5-10%, 3 : 10-25%, 4 : >25% (ANNEXE XXI). Nous avons comparé uniquement les magasins spécialisés puisque la présence du végétal en GMS n'a pas la même importance en comparaison avec leur surface totale.

En moyenne, la serre chaude représente 5 à 10% de la surface totale du magasin, le MAF 10 à 25% et la pépinière plus de 25%. Botanic, Gamm vert et Magasin vert/Point vert ont une surface végétale totale moins grande que les autres enseignes. Par ailleurs, les LISA donnent souvent moins d'importance à la serre chaude qu'aux autres rayons végétaux, excepté les Gamm vert nature, qui sont les plus grands points de vente de l'enseigne. Au contraire, Botanic donne en moyenne plus d'importance à la serre chaude qu'aux autres rayons végétaux, ce qui peut s'expliquer par la configuration des magasins urbains, peu adaptés aux végétaux d'extérieurs.

Villaverde donne globalement autant d'importance à chacun de ses rayons végétaux que la moyenne du marché. Le MAF se situe parmi les plus importants observés sur le marché. **Le réseau ne possède pas de particularité notable par rapport à sa concurrence.**

❖ Positionnement des rayons dans les points de vente

Excepté chez les points de vente Jardiland, il n'y a pas de schéma classique sur les rayons qui précèdent ou qui suivent les différents rayons végétaux. Le positionnement des rayons végétaux dans le parcours client des points de vente de **Villaverde correspond au parcours appliqué communément chez la plupart des concurrents**, c'est-à-dire la serre chaude au début, puis le MAF suivi de la pépinière en milieu de parcours. Truffaut et Coté nature innove avec un parcours commençant par le MAF, suivi de la pépinière puis la serre chaude.

Ensuite, plusieurs rayons peuvent être mis en lien avec le végétal, en particulier la boutique, le manufacturé, c'est-à-dire les outils et la poterie, et les terreaux. Nous nous sommes donc intéressés à leur place dans les points de vente.

Chez Villaverde, le rayon boutique est placé à la fin des magasins, mais quelques points de vente rapprochent ce rayon de la serre chaude, ce qui peut paraître logique du point de vue d'un client qui souhaite décorer sa maison. Cette configuration a été observée chez Fleur et nature (Delbard), Ikea et dans le nouveau magasin Botanic de Dijon. Jardiland a quant à lui positionné ce rayon stratégiquement, de manière à ce que le client y passe une première fois après la serre chaude, et une deuxième fois à la fin du parcours.

Les produits manufacturés quant à eux ne suivent pas vraiment de règle de positionnement. Selon les points de vente, on retrouve souvent quelques pots plastiques en serre chaude, un rayon outil avant ou après le MAF et un rayon poterie en terre cuite proche de la pépinière.

Les terreaux sont quasiment toujours à côté de la pépinière sauf exception chez un point de vente Villaverde et un point de vente Delbard qui le positionnent dans le MAF.

b. Ambiance des rayons

❖ Appréciation globale

L'appréciation globale du rayon a été jugée sur deux critères, le ressenti général et la propreté, par un système de note allant de 0 : mauvais à 3 : très bien (ANNEXE XXI).

La propreté a été jugée par l'état des sols et des îlots de présentation des produits. Les GMS avaient des rayons moins entretenus et d'apparence plus sales que les spécialistes. **Villaverde était placé dans la moyenne du marché en MAF et en serre chaude**, avec des rayons serre chaude parfois jugés plus sales que certaines GMS ou LISA. En revanche, **les rayons pépinières étaient parmi les plus propres** sur l'ensemble des points de vente visités.

Le ressenti au sein des rayons était très aléatoire. Il était en général mauvais en GMS et variable chez les spécialistes. **L'enseigne Villaverde a été jugée moyenne sur ce critère**. Tous ses rayons végétaux étaient en moyenne plus agréables que les GMS et les LISA, car contrairement à Villaverde, les bâtiments de ces derniers n'étaient pas toujours adaptés, les rayons moins spacieux et d'apparence plus désordonnés.

Les magasins Truffaut, Jardiland, les Compagnons des Saisons ainsi que Botanic étaient en revanche globalement plus agréables que Villaverde pour la serre chaude et le MAF.

Plusieurs critères expliquent la distinction de ces enseignes. Tout d'abord, certains points de vente Truffaut et Jardiland diffusaient une musique zen et des bruits de nature qui donnaient une ambiance calme et agréable. Ensuite, Botanic et Jardiland ont un décor axé sur le bois, qui rappelle la nature. Les serres de certains points de vente ont des renforts en bois, qui rendent la structure du bâtiment moins brute et plus agréable visuellement (Figure 5). Le mobilier de Jardiland est homogène, ce qui donne l'impression d'un rayon ordonné. Enfin, le point de vente des Compagnons des saisons avait des rayons très décorés, avec des façades aspect brique, comme les maisons de sa région d'implantation, et des voilures de couleur pour cacher le mobilier (Figure 6).



Figure 5 : Jardiland Saint priest en Jarez
(Barlet, 11.05.16)



Figure 6 : Compagnons des saisons
(Barlet, 28.05.16)

Nous avons pu observer que le facing était le plus souvent respecté dans l'ensemble des enseignes des spécialistes. C'est-à-dire que les produits étaient disposés sur l'avant des tables de présentation. Mais quelques magasins faisaient exception, dont un point de vente Villaverde en MAF.

❖ Mobilier

Le mobilier est très souvent neutre, c'est-à-dire ni aux couleurs de l'enseigne, ni des fournisseurs. C'est le cas pour toutes les enseignes sauf Jardiland qui possède un mobilier spécifique (ANNEXE XXIII, Photos a&b), et quelques magasins isolés qui ont des présentoirs Décorosiers® ou spécifiques du fournisseur de vivaces Cerdys par exemple.

Nous avons qualifié le mobilier de chaque rayon selon quatre niveaux de qualité : « Non adapté » (palettes), « horticole » (tablars), « horticole amélioré » (tablars peints ou bois, tables) ou « spécifique de présentation ».

En comparant les constats pour chaque enseigne, on peut dire **qu'en serre chaude Villaverde est dans la moyenne du marché avec du mobilier varié**, plutôt « horticole amélioré » (tables bois, caisses...), mais certains de ses magasins ont du mobilier « horticole ».

En MAF, le mobilier du réseau n'est pas parmi les plus qualitatifs. Il est toujours de type « horticole » alors que certaines enseignes comme Botanic et Jardiland proposent plutôt de « l'horticole amélioré » qui accentue le confort visuel du client grâce à des tablars ornés du bois. De plus, beaucoup de points de ventes disposent les suspensions en hauteur, ce qui oblige le client à chercher un vendeur pour pouvoir décrocher le produit et qui peut être un frein à l'achat. D'autres magasins les disposent sous la hauteur du bassin, ce qui ne les met pas en valeur. Nous avons parfois relevé la présence de mobiliers spécifiques permettant d'optimiser leur présentation, notamment chez Jardiland (Figure 7).

En revanche, même si cela reste variable d'un magasin à un autre, **le mobilier Villaverde est plus qualitatif que la moyenne du marché en pépinière**, avec des caillebotis ou des bordures bois esthétiques dans plusieurs magasins. Malgré cela, les plants sont souvent au niveau du sol. Seules deux LISA ont un mobilier spécifique réservé à la pépinière. Ce mobilier sur plusieurs étages permet une présentation de l'offre plus lisible, à hauteur d'homme et aide à identifier les familles de produit. (Figure 8)



Figure 7 : Mobilier spécifique suspension
Jardiland Cormeille en Parisis (Barlet, 19.05.16)



Figure 8 : Mobilier spécifique pépinière
Gamm vert Villaine sous bois (Barlet, 25.05.16)

c. Implantation des produits

❖ Parcours de l'offre et lisibilité

Pour faciliter les ventes, l'offre doit être bien appréhendée par le client. Nous avons évalué à la fois le parcours de l'offre, c'est-à-dire si le parcours client est étudié pour passer à côté du plus de produits possible ou s'il est très aléatoire (noté de 1 : très aléatoire à 3 : optimisé); et la lisibilité de l'offre, c'est-à-dire si en tant que client il est facile de repérer l'ensemble des produits (notée de 0 : nulle à 3 : très bonne) (ANNEXE XXIV).

En serre chaude et en MAF, le réseau Villaverde n'est pas le plus performant en matière de lisibilité. Au premier coup d'œil, le regard n'est pas accroché et on ne distingue pas clairement tous les produits. En revanche, les enseignes Botanic et Jardiland maîtrisent plutôt bien la lisibilité de leur offre grâce à un classement des végétaux par hauteur, un regroupement des produits identiques, et une séparation nette des familles de produits (Figure 9). Ils limitent également les implantations multiples qui, si elles sont trop nombreuses, rendent la lecture de l'offre compliquée.



Figure 9 : Botanic
Villeurbanne (Barlet,
16.06.16)

En pépinière, l'enseigne est également très moyenne par rapport au marché, les produits étant à même le sol, certaines plantes en cachent d'autres.

Le parcours de l'offre est quant à lui souvent meilleur en GMS, mais cela s'explique par une gamme de produits restreinte qu'il est facile de parcourir rapidement. Dans les points de vente des spécialistes, il est en général mieux étudié en serre chaude que dans le MAF et la pépinière. Ce rayon est souvent juste traversé par les clients, et les îlots de produits disposés de part et d'autre de l'allée. En revanche les rayons MAF et pépinière sont souvent plus grands, et le parcours y est plus aléatoire. Botanic dépasse la moyenne du marché en pépinière car les magasins situés en centre ville ont disposé ce rayon le long d'un balcon ou d'une terrasse. Le client n'a d'autre choix que de suivre une allée pour le traverser, parcourant ainsi l'ensemble de l'offre. Ce même principe a été mis en place dans un autre de leur point de vente. La surface de la pépinière y est plus importante, mais le client est guidé le long de deux allées parallèles, séparées par du mobilier relativement haut.

L'enseigne Villaverde se place parmi les enseignes dont la serre chaude est la mieux optimisée grâce à des rayons en moyenne petits et une allée simple traversante. **En revanche elle est dans la moyenne du marché pour le MAF et la pépinière, avec un parcours client souvent très aléatoire.** Certains magasins guident tout de même le parcours client grâce à une pergola en pépinière, ce que font rarement les concurrents.

❖ Ordonnancement des produits

L'ordonnancement des produits correspond à la manière dont ils sont regroupés dans le rayon. C'est un facteur important pour aider le client à se repérer dans la gamme.

Les jardinerie **Villaverde visitées proposent toutes un ordonnancement relativement aléatoire en serre chaude et un regroupement par caractéristiques botaniques en MAF et en pépinière.** On retrouve par exemple en pépinière des îlots d'arbustes à floraison printanière. **C'est cette stratégie qui est adopté la plupart du temps chez la concurrence,** mais elle n'est pas toujours pertinente au regard des consommateurs actuels dont les besoins sont plus axés sur leurs modes de vie et les caractéristiques de leur extérieurs.

Quelques jardinerie et LISA dont Fleur et Nature et les Compagnons des saisons innove avec quelques thématiques couleur en serre chaude. Truffaut propose un îlot « Bio » dans le MAF, ainsi qu'un espace innovation permettant de mettre en valeur de nouvelles variétés.

❖ Cross selling

Le cross selling est une manière de favoriser les ventes mais aussi de faciliter les achats du client. Il s'agit de proposer des produits complémentaires aux végétaux en les disposant ponctuellement à proximité de ceux-ci (Figure 10). On peut par exemple suggérer des pots, du terreau, de l'engrais, des petits outils ou autres accessoires pour le jardin. Nous avons noté ce critères de 0 : pas de cross selling à 3 : beaucoup de cross selling (ANNEXE XXV).



Figure 10 : Villaverde Asnière les Dijon (Barlet, 10.05.16)

Globalement on remarque que cette pratique n'est pas systématique. Elle est plus fréquente en serre chaude et n'est que très peu mise en place en pépinière. Ce sont les spécialistes qui pratiquent le plus le cross selling, ainsi que quelques GMS et Hard discount dont Jardi Leclerc, Super U, Ikea et Leroy Merlin.

Alors que les Compagnons des saisons se démarquent sur ce critère, certaines enseignes comme Botanic jouent plutôt avec la proximité des produits (ANNEXE XXV, photo a). **Les magasins Villaverde en proposent modérément.** Comme dans la majorité des magasins qui le pratiquent, on retrouve quelques pots, vaporisateurs et tiges pour orchidées en serre chaude, des engrais dans le MAF et plus rarement du terreau ou de l'engrais en pépinière.

d. **Espaces inspiration**

On définit un espace inspiration comme un endroit dans lequel on met en valeur un végétal pour permettre au consommateur de se projeter comme s'il était chez lui. Nous nous sommes intéressés à leur présence et leurs caractéristiques (ANNEXE XXVI).

En serre chaude, il n'existe rien chez Villaverde. Chez les concurrents, seul le nouveau magasin de Botanic a réalisé un espace inspiration un peu plus grand sous une structure bois fermée. La gamme d'orchidées y est exposée sur des étagères, avec au centre une petite table mise en scène (ANNEXE XXVI, photos a&b)

Dans le MAF, les espaces inspirations sont aussi très rares, et inexistant chez Villaverde. Les Compagnons des saisons proposent des jardinières thématiques sur chaque îlot de présentation, composées avec des plantes disposées à proximité (ANNEXE XXVI, photo c). Botanic propose le même type d'espace inspiration qu'en serre chaude, avec cette fois la mise en scène d'une petite terrasse. Plusieurs magasins Jardiland ont des carrés potagers ou des massifs saisonniers disposés dans le rayon (ANNEXE XXVI, photo d, e, f), et l'un d'entre eux à mis en scène plusieurs petits balcons en hauteur sur les contours du rayon, avec des plantes artificielles (ANNEXE XXVI, photo g). On retrouve cela chez Ikea Clermont.

C'est dans les pépinières des jardinerie et des LISA que l'on trouve le plus d'espaces inspiration, et c'est d'ailleurs le cas des magasins Villaverde. **Plusieurs petits espaces de quelques mètres carrés y sont aménagés avec un peu de mobilier de jardin, mais ils sont rarement travaillés et mettent peu en valeur le végétal.** Certains magasins Jardiland ont créé des mises en scène sur leur parking (ANNEXE XXVI, photo h). Les Compagnons des saisons ont quant à eux un parc paysager rattaché à la jardinerie qui invite le client à venir passer la journée sur place grâce à son point restauration (ANNEXE XXVI, photo i).

e. Synthèse

Le Tableau 2 présente la synthèse des observations réalisées en matière de merchandising.

Tableau 2 : Synthèse des observations effectuées en matière de merchandising

	Points forts	Point faibles
Place du végétal au sein des points de vente		* Pas de schéma classique différenciant dans le parcours client * Les rayons ne sont pas associés en fonction des besoins des consommateurs
Appréciation des rayons	*Des structures adaptées aux besoins des végétaux	* Mobilier neutre, non identitaire * Le bien être visuel du client n'est pas pris en compte (mobilier et infrastructures horticole)
Implantation des produits	*Ventes optimisées par la pratique du cross selling	*L'ordonnancement des produits n'est pas adapté au consommateur actuel *Lisibilité de l'offre médiocre
Espaces inspirations		* Pas d'espaces inspirations en serre chaude et en MAF * Des espaces inspirations peu travaillés en pépinière

2) Analyse concurrentielle : Informations sur lieu de vente (ILV)

Les ILV complètent la mise en scène de l'offre et donnent des conseils ou des indications au client. Ces outils sont non négligeables pour la future identité de Villaverde, qui se veut facilitante et inspirante.

a. Signalisation du rayon et des familles de produits

La première ILV qui apparaît aux yeux d'un client qui entre dans un magasin est celle de la signalétique des rayons. Elle lui permet de se repérer et de s'orienter dans un point de vente.

❖ Signalisation du rayon

La serre chaude étant souvent au début du parcours, elle est très rarement signalisée, mais on retrouve parfois un panneau suspendu dans le rayon. Pour les autres rayons, le schéma le plus fréquent est une signalisation sur la porte à l'entrée du rayon. C'est ce qui a été observé dans les points de vente Villaverde.

Nous avons également pu constater que **les noms attribués aux rayons végétaux chez Villaverde sont les plus communs** : Plantes d'intérieur pour la serre chaude, Marché aux fleurs pour la serre froide et Pépinière pour le jardin. Ces noms sont plutôt d'ordre professionnel, alors que certaines enseignes se montrent plus inventives sur ce point, en répondant mieux aux besoins des clients comme par exemple « Décoration de la maison », ou en le faisant rêver d'un « Jardin fleuri » ou d'un « Jardin patio ».

❖ Signalisation des familles de produits

La signalisation des familles n'est pas systématique et peu détaillée.

C'est en pépinière que l'on en retrouve le plus. **La plupart des points de vente Villaverde ont des affichettes pour chaque famille de produits, mais elles ne sont pas toujours bien mises en évidence.**

Dans le MAF de tous les points de ventes visités, des pancartes indiquent très souvent les légumes du potager d'un côté et les fleurs (MAF) de l'autre sans plus de détails, c'est le cas des magasins de Villaverde. Jardiland Corneilles en Parisis indique davantage de familles, par exemple les vivaces ou les géraniums (ANNEXE XXVII).

Quant à la serre chaude, nous n'avons relevé que deux fois une pancarte suspendue indiquant les orchidées sur l'ensemble des visites, chez Jardiland et chez les Compagnons des saisons.

b. Supports de présentation des produits

Les supports de présentation sont des ILV présentant un produit ou une famille de produit pour aider le consommateur. La quantité de supports a été évaluée selon un système de notation allant de 0 : absents à 2 : fréquents (ANNEXE XXVIII).

Ces ILV ne sont en moyenne que peu fréquentes. On ne les retrouve que chez les spécialistes, ainsi que dans les pépinières de Jardi Leclerc et Leroy Merlin. Ils sont souvent réalisés par les enseignes elles-mêmes (ANNEXE XXVIII).

Les Compagnons des saisons et Truffaut travaillent beaucoup ce type de support. Les magasins Botanic, Gamm vert et Jardiland en ont quelques uns dans chaque rayon également. Coté nature en a un peu en serre chaude et Delbard en marché aux fleurs.

Villaverde fait partie des enseignes dans lesquels on retrouve quelques supports de ce type, excepté dans le MAF. Mais ils restent en faible proportion

c. Supports d'aide au choix

On considère comme supports d'aide au choix, les ILV comparant plusieurs produits dans une même famille sur différents aspects. Par exemple le goût des tomates, la taille ou le port d'une plante, la couleur de ses fleurs etc. Pour évaluer la quantité de supports dans les points de vente, nous avons travaillé avec le même système de notation que pour les supports de présentations (ANNEXE XXIX).

Cette fois encore, toutes les enseignes ne disposent pas de ce type d'ILV. Truffaut se démarque de nouveau par leur multiplicité dans les trois rayons, grâce à beaucoup de pancartes fournies par les producteurs. Botanic se distingue en MAF et en pépinière, avec des supports créés par l'enseigne elle-même sur les dipladénias, tomates, agrumes et autres petits fruits notamment (ANNEXE XXIX, photo a).

Villaverde fait partie des quelques enseignes qui en mettent un peu à disposition, excepté en serre chaude. Ils proviennent des fournisseurs.

d. Autres ILV

Nous avons également prêté attention à la présence d'autres types d'ILV et aux informations qu'elles contenaient. Nous n'en avons identifié que dans les points de vente Truffaut ainsi que dans un magasin Gamm vert (ANNEXE XXX).

Nous avons ainsi relevé chez Truffaut un schéma de plantation d'un pied de tomate ainsi qu'un mur à l'entrée contenant les offres du moment et les plantes de saison. Chez Gamm vert et les compagnons, quelques astuces sur les propriétés répulsives de la lavande ou sur la possibilité de faire pousser un pied de tomate sur une terrasse. Ces ILV ajoutent une proximité entre les spécialistes et le client, ils ont pour vocation de l'instruire mais aussi de le rassurer.

e. Chromos

Bien qu'il ne soit pas considéré comme une ILV, le dernier outil auquel est confronté le client est le chromo, cette étiquette accrochée à chaque produit est une source d'informations importante pour le client. Il permet à ce dernier de prendre connaissance des caractéristiques du produit. Nous avons donc relevé s'ils étaient nombreux, mais aussi de quel type il s'agissait. Les chromos peuvent en effet être fournis par les producteurs et donc être spécifique à ce dernier ; ils peuvent être génériques, ce qui signifie qu'ils ont été réalisés par une entreprise extérieure, que ses informations sont plus généralistes et que l'on ne peut identifier le producteur ; ou ils peuvent être spécifiques à l'enseigne pour sa marque de distributeur.

Il a été observé que le rayon comprenant le moins de chromos était la serre chaude. Quelle que soit l'enseigne, on ne retrouve que quelques chromos génériques ou d'importateurs/producteurs. Seuls Truffaut et Botanic ont plus de chromos dans ce rayon puisqu'ils ont une gamme MDD.

Pour les autres rayons, le pourcentage de chromos présents est hétérogène. Nous avons noté leur quantité comme suit : 1 : <25%, 2 : 25-50%, 3 : 50-75%, 4 : >75% (ANNEXE XXXI).

Plusieurs conclusions peuvent être tirées des observations que l'on a faites. Tout d'abord, dans le **MAF**, certaines **GMS** et **hard discount** ont un très bon pourcentage de **chromos**. Cela est en parti dû à la présence de **MDD** ou aux gammes en rayon, car les légumes et les vivaces doivent obligatoirement porter un **chromo** (com.pers. Mr Phillipe **PLANCHENault**, **Végécom**). On y retrouve une majorité de **chromos** producteurs, quelques **MDD** pour les enseignes concernées et plus rarement des **chromos** génériques. Dans ce rayon, **Villaverde est une fois de plus dans la moyenne du marché**, tout circuit confondu.

En **pépinière** en revanche, l'enseigne **peut être identifiée aux LISA**. Elle est moins performante que la plupart des jardinerie mais meilleure que les **GMS** et **Hard discount**. Les **chromos** présents sont souvent producteurs, mais on retrouve aussi du générique comme par exemple pour les lauriers et des **chromos MDD** le cas échéant.

f. Synthèse

Le Tableau 3 présente une synthèse des observations. Pour chaque critère, il permet de repositionner l'enseigne par rapport au marché par la quantité d'informations présentes. Les « + » signifient que l'enseigne est relativement bien positionnée par rapport à la moyenne du marché. A l'inverse, les « - » signifient que l'enseigne est en retard par rapport à la moyenne du marché.

Tableau 3 : Synthèse des observations en matière d'ILV

Critère	Serre chaude	MAF	Pépinière
Signalisation des rayons	-	+	+
Signalisation des familles	-	-	+
Supports de présentation	+	-	+
Supports d'aide au choix	-	+	+
Autres ILV	-	-	-
Chromos	-	+	-

3) Positionnement global du merchandising par approche statistique

Comme pour la première partie, nous avons réalisé une **ACM** dans le but de conforter et résumer le positionnement global des enseignes sur la thématique du merchandising.

On choisit cette fois de connaître le positionnement de l'enseigne sur la praticité et l'appréciation de ses rayons. On utilise donc les critères : « Ressenti », « Propreté », pour l'appréciation et « Parcours de l'offre », « Lisibilité de l'offre », « Supports de présentation », « Supports d'aide au choix » et « Espaces inspiration » pour la praticité.

Comme pour la première partie, les résultats se trouvent en **ANNEXE XXXII**, **ANNEXE XXXIII** et **ANNEXE XXXIV** et nous avons redessiné des graphiques simplifiés qui reprennent le positionnement des principaux concurrents de **Villaverde**.

Les axes sont définis grâce à la lecture que l'on peut faire sur le logiciel directement, selon là où sont positionnés les différents critères (points rouges sur les résultats en annexe).

Sur les schémas simplifiés, les cercles de couleur regroupent les magasins d'une même enseigne.

En serre chaude (Figure 11), on distingue clairement un contraste entre le positionnement Jardiland, Botanic et Truffaut d'une part et Gamm vert et Villaverde d'autre part. Les premiers ont globalement des rayons plus pratiques et plus agréables que les seconds. Mais pour Jardiland, le positionnement est moins précis.

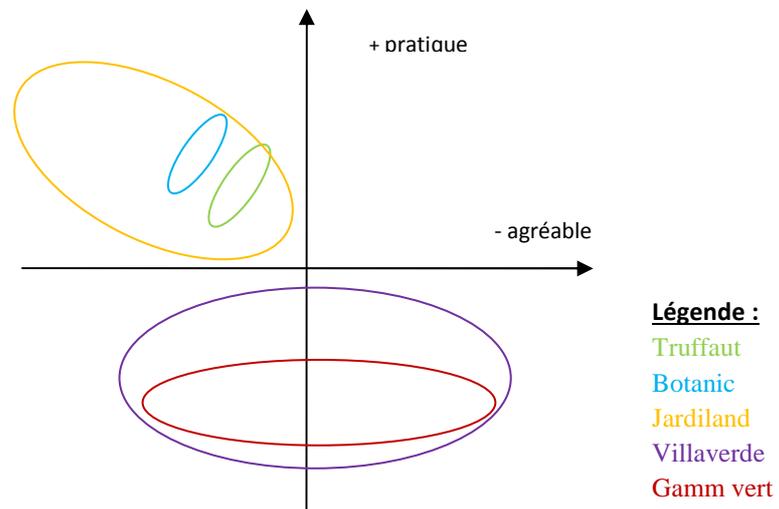


Figure 11 : Positionnement global en merchandising sur le rayon serre chaude

En MAF (Figure 12), Jardiland et Botanic conservent leur positionnement sur un rayon plus agréable que pratique alors que Truffaut mise au contraire sur la praticité de ses rayons. Gamm vert et Villaverde sont sur une zone étendue qui montre de nouveau un manque de positionnement.

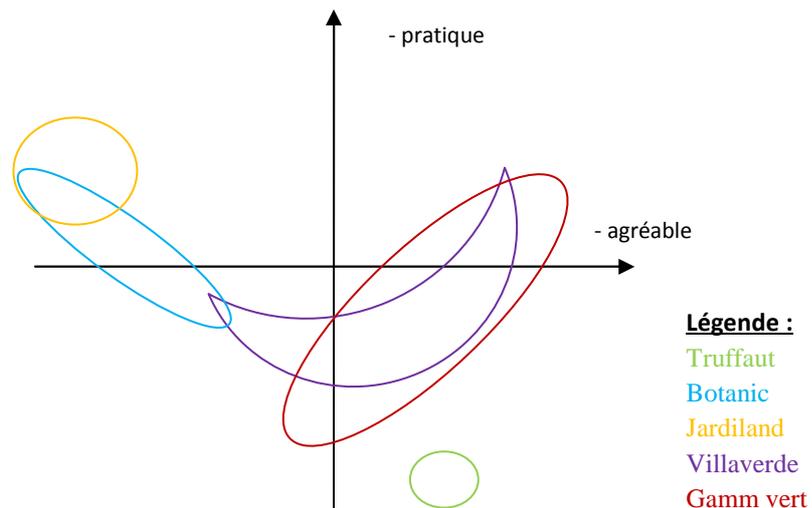


Figure 12 : Positionnement global en merchandising sur le rayon MAF

Enfin, les pépinières des spécialistes sont globalement les plus agréables et Truffaut se distingue encore par la praticité de ses rayons (Figure 13). Les enseignes Botanic, Gamm vert et Villaverde sont moins précises dans leur stratégie.

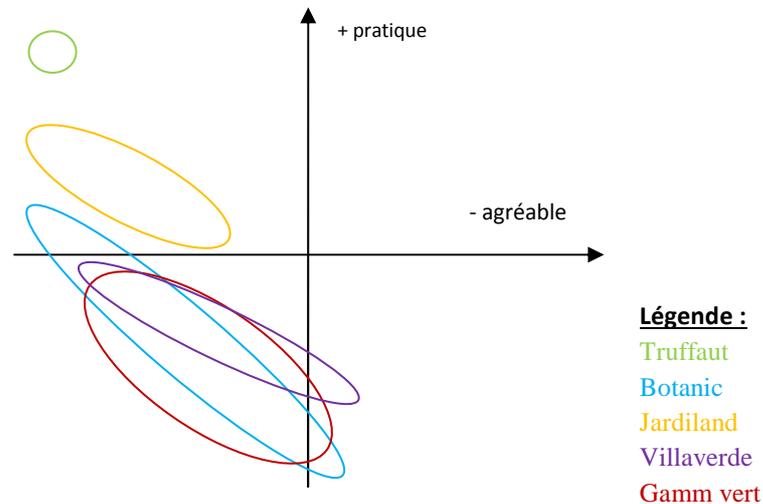


Figure 13: Positionnement global en merchandising sur le rayon pépinière

En conclusion, la synthèse de ces observations montre en premier lieu que Truffaut, Jardiland et Botanic ont un merchandising travaillé en rapport avec leurs valeurs. Truffaut mise sur des rayons pratiques, du conseil et du choix. Jardiland et Botanic ont quant à eux les rayons les plus agréables avec une ambiance « zen » et « nature » pour un jardin écologique ou récréatif, mais ils valorisent moins le conseil et le choix.

Ensuite, même si les magasins sont hétérogènes au sein d'une même enseigne, comme chez Botanic qui se positionne en partie en centre ville, il est tout de même possible de se démarquer. Car lorsque l'on rentre dans l'un de leurs magasins, on perçoit une ambiance identitaire forte grâce notamment à une charte graphique sur les ILV et des matériaux spécifiques. Il est donc tout à fait possible pour Villaverde de construire une identité plus homogène et différenciante.

4) Pistes d'amélioration

En matière de merchandising, le marché offre cette fois encore une opportunité au réseau puisqu'aucune enseigne ne mêle parfaitement conseil et expérience client, excepté les Compagnons des saisons de Wambrechies. Il est donc possible de reprendre des idées chez l'ensemble des concurrents pour obtenir des magasins à la fois agréables mais aussi et surtout tournés vers le conseil, en cohérence avec la demande actuelle et la future identité de Villaverde. C'est la combinaison de ces deux éléments et leurs caractéristiques spécifiques qui permettront à l'enseigne de se distinguer sur le marché.

a. **Inspirer**

⇒ **Renforcer les univers**

De plus en plus d'enseignes travaillent les univers de leurs magasins grâce au un marketing sensoriel. Hollister est un exemple marquant dans l'univers de la mode. Ses points de vente ont un volume de musique élevé, un parfum spécifique et une ambiance sombre destinée à un public ciblé. En jardinerie, les contraintes sont fortes puisque les conditions climatiques sont importantes pour la conservation des végétaux. Cependant, l'ambiance générale peut être travaillée. Le client doit venir en jardinerie pour passer un bon moment et se laisser guider. Nous pouvons par exemple imaginer une ambiance sonore spécifique comme le font certains magasins Truffaut et Jardiland, mais si possible pour chaque rayon : un feu de cheminée ou une musique relaxante dans la serre chaude, des oiseaux ou des insectes dans le MAF, un ruisseau dans la pépinière. Un parfum d'ambiance pourrait également être diffusé pour renforcer l'odeur des fleurs. Ces installations ne sont pas une priorité et il faudrait effectuer des devis pour connaître leur applicabilité sur le réseau. Cependant, elles pourraient améliorer fortement l'expérience client et distinguer l'enseigne sur son marché.

⇒ **Améliorer le parcours client**

Lorsque le bâtiment le permet, il peut être pertinent de faire débiter le parcours client par le MAF puisque ce sont des produits saisonniers. Nous pouvons imaginer que le client se rend en jardinerie pour acheter les plantes de saison. Aussi nous pourrions répondre immédiatement à ce besoin, tout en jouant sur la dynamique du changement de saisons.

La serre chaude pourrait au contraire être déplacée vers la fin du parcours pour susciter l'achat coup de cœur. Car dans sa position actuelle, si le client vient en magasin pour fleurir son extérieur, il va traverser la serre chaude sans s'en préoccuper. En revanche, si son chariot est déjà rempli de produits qu'il venait chercher, il pourra plus facilement se laisser séduire pour un dernier achat. C'est un principe que l'on retrouve dans les autres domaines, comme pour les bijoux des magasins de vêtements ou les bonbons en GMS qui sont disposés au niveau des caisses. Si la disposition des bâtiments ne permet pas ce réaménagement, un îlot serre chaude peut être disposé juste devant les caisses. C'est ce qu'à mis en place Magasin Vert Argentan.

Il est également important d'être en phase avec le besoin des clients. Certains rayons actuellement séparés pourraient être fusionnés, par exemple la décoration d'intérieur et la serre chaude ou le manufacturé et le marché aux fleurs.

⇒ **Revoir l'ordonnancement des familles de produits**

L'ordonnancement des produits par familles horticoles n'est plus approprié pour le consommateur d'aujourd'hui. Peu connaisseur, il recherche des végétaux en fonction de ses besoins, de ses problématiques.

En pépinière, plusieurs thématiques bien délimitées peuvent être proposées. Voici une suggestion inspirée en partie du fournisseur Hortival Diffusion et de la concurrence :

- Jardin gourmand (pour les fruitiers et petits fruits)
- Balcons et terrasses (pour les produits prêts à poser)

- Plantes d'ombre ou jardin oriental/jardin zen (pour la terre de bruyère)
- Plantes grimpantes
- Soleil et chaleur ou jardin méditerranéen
- Jardin graphique (pour les graminées surtout)
- Jardin fleuri (pour les arbustes à fleurs notamment)
- Jardin persistant ou jardin 4 saisons (pour les arbustes persistants)
- Plantes de haie
- Jardin des senteurs (pour les rosiers et autres arbustes parfumés)

En serre chaude, certains essais de thématiques de couleur ont été observés. L'idée paraît intéressante mais pourrait être davantage concrétisée par des noms d'ambiance plus inspirants et signalisés de manière visible par des pancartes suspendues: Voici une suggestion :

- Intérieur zen pour les bonzaïs
- Intérieur graphique pour les plantes vertes (zamioculcas, calathéa...)
- Maison chaleureuse pour les fleuries à tons chauds
- Ambiance « girly » ou classique pour les fleuries roses
- Ambiance cocooning pour les végétaux aux feuilles découpées et vaporeuses et aux tons blancs

La difficulté d'entretien pourrait être une deuxième clé d'entrée pour le consommateur non averti, grâce à des étiquettes de couleur collées sur les pots par exemple.

Enfin, le marché aux fleurs pourrait lui aussi être réorganisé selon quelques thématiques comme « mes massifs », « mes jardinières », « cuisine et potager » pour les légumes et aromatiques et « idées cadeaux » pour les compositions.

Dans chaque rayon, un petit îlot innovation peut être mis en place pour mettre en valeur quelques nouvelles variétés. Cela permettra aux clients d'identifier des nouveautés qui seraient passées inaperçues auparavant, et valorisera l'image professionnelle de l'enseigne Villaverde.

De la même manière, un îlot saisonnier disposé à l'entrée de chaque rayon et bien mis en valeur pourrait permettre de mettre en avant des collections de végétaux d'un même genre régulièrement pour rendre le rayon plus dynamique et attiser la curiosité des clients ou des connaisseurs.

La réimplantation d'un rayon demande du temps mais c'est une priorité. Nous avons effectué ce travail en serre chaude dans le magasin de Bourg en Bresse au mois de mai. Nous étions 4 pour une surface d'environ 200m², nous y avons passé une journée. Le plan avait été réfléchi au préalable.

⇒ **Proposer des corners inspirationnels**

Donner de l'inspiration aux clients est incontournable pour la nouvelle identité de l'enseigne. Mais la mise en place d'espaces paysagers demande une compétence particulière et un temps d'entretien non négligeable.

Pour proposer des idées abouties sans contraintes d'entretien fortes, et pour se démarquer de la concurrence, nous pourrions imaginer quelques corners inspirationnels délimités par des cloisons, de manière à théâtraliser l'offre et donner moins d'importance au stock, comme le fait Leroy Merlin à Saint Priest (ANNEXE XXVI, photo j). L'idée serait de créer de petits espaces thématiques délimités dans lesquels on retrouverait une mise en scène travaillée, « comme à la maison » (ANNEXE XXVI, photo k). De grands posters pourraient accentuer le ressenti et plonger le client dans un univers qui le fera rêver. Par exemple, en serre chaude, il est facile d'imiter une cuisine ou un salon et d'y mettre en scène quelques produits (ANNEXE XXVI, photo l). Pour le MAF ou la pépinière, De petites terrasses peuvent être mises en scène grâce à des caillebotis, des plantes en pot et un peu de mobilier. Des massifs peuvent également être simulés sur un espace délimité en cachant les pots avec du paillage. Nous avons tenté une approche chiffrée du coût de ces corners en ANNEXE XXXV.

b. Faciliter

⇒ **Modifier le nom des secteurs**

Dans la continuité d'une nouvelle réflexion sur le parcours client, il paraît nécessaire de repenser le nom des secteurs. Les noms « serre chaude » ou « marché aux fleurs » n'évoquent pas le quotidien des clients. Certaines enseignes l'on compris et proposent des noms plus appropriés. Nous pourrions par exemple proposer « Décoration de la maison » pour la serre chaude, « Jardin saisonnier » pour le MAF et « Aménagement du jardin » pour la pépinière.

⇒ **Améliorer la lisibilité de l'offre par une implantation plus travaillée**

La lisibilité de l'offre est importante pour faciliter les ventes et pour aider le client à visualiser l'ensemble des produits. Elle demande plus de réflexion de la part des chefs de rayon mais elle apporte une vraie valeur ajoutée vis-à-vis des concurrents en GMS.

Les produits peuvent être disposés de manière à bien les distinguer (exemple Figure 14), grâce à :

- La disposition en ligne d'un même produit
- Une juxtaposition de familles différentes esthétiquement (feuillage par exemple)
- Un classement des plantes par hauteur pour ne pas cacher certaines familles



Figure 14: Botanic suresne (Barlet, 19.05.16)

⇒ **Mettre en place un mobilier plus agréable, plus ergonomique, homogène et identitaire**

Le mobilier est un élément important pour plusieurs raisons : il permet de mettre l'offre en valeur, il peut être spécifique et identitaire et il peut rendre l'achat plus facile par son ergonomie.

En serre chaude et en MAF, des tabliers peints de manière uniforme contribueraient à rendre les rayons plus agréables et identitaires. Nous pouvons imaginer des tabliers identiques mais au niveau des genoux pour les têtes de gondole, et des sellettes pour donner du volume et

rendre l'offre plus lisible. Les suspensions devraient être à hauteur des yeux comme le fait Jardiland.

En pépinière, un mobilier spécifique comme présenté en partie IIIb permettrait d'améliorer la lisibilité de l'offre et de délimiter les familles de produit.

Un magasin qui investit dans un nouveau mobilier devra pouvoir augmenter en conséquence la marge effectuée dans le rayon concerné. Cette piste ayant été testée dans le magasin de Brive la Gaillarde, nous avons tenté une approche chiffrée de la marge supplémentaire que devront effectuer les magasins en ANNEXE XXXVI. Elle montre que la plupart des magasins devraient être en mesure d'effectuer ce changement.

⇒ **Multiplier les supports de présentation**

Les supports de présentation des familles de produits sont des éléments indispensables pour apporter du conseil aux clients. Ils permettent de combler les possibles lacunes du chef de rayon et sont disponibles à tout moment pour le client. C'est donc une piste d'amélioration prioritaire pour l'enseigne. Chaque genre devrait si possible être mis en valeur grâce à un nombre d'éléments restreint mais nécessaire, sous forme de liste ou de pictogramme, avec une photo, le nom vernaculaires et la dénomination variétale. Pour les informations, il serait bien de faire apparaître l'époque de plantation, le type de sol, les dimensions adultes, les caractères d'intérêt, l'exposition, l'entretien et l'utilisation.



Figure 15 : Compagnons des saisons
(Barlet, 24.05.16)

Ils peuvent être discrètement insérés dans un mobilier spécifique sous format A4 ou A5 (Figure 15). Un devis a déjà été réalisé il y a quelques années, nous avons donc estimé le coût approximatif par magasin en ANNEXE XXXVII. C'est un investissement très abordable pour l'ensemble des points de vente.

⇒ **Multiplier les supports d'aide au choix**

Les supports d'aide au choix sont les bienvenus lorsqu'il s'agit de choisir parmi plusieurs variétés d'orchidées, de tomates, de dipladénias ou d'agrumes par exemple. Botanic propose des ILV avec sa propre charte graphique, d'environ 30cm x 100cm et fixés au mobilier. C'est un exemple qui nous a semblé intéressant pour renforcer l'homogénéité du réseau et appuyer le concept d'enseigne facilitante. Nous avons donc imaginé le même type de support pour Villaverde et nous avons tenté une approche chiffrée en ANNEXE XXXVII. L'investissement est assez élevé mais il peut être complété sur plusieurs années.

⇒ **Encourager les producteurs à travailler leurs chromos**

Puisque la MDD n'est pas recommandée en priorité pour la future identité de l'enseigne, la manière la plus efficace d'augmenter le nombre de chromos dans les rayons est de passer par les producteurs. Le fait de privilégier les fournisseurs proposant des chromos peut être une manière de les encourager à proposer ce service. Il faudrait alors le préciser dans les appels

d'offre. Ainsi, même si les prix sont en conséquence un peu plus élevés, le client sait qu'il vient chez Villaverde pour obtenir du conseil.

c. Travailler la proximité

⇒ Créer une complicité avec le client

La proximité avec les clients peut également passer par une complicité avec lui. « Créer du lien, de la proximité, de la connivence avec les clients, c'est ça qui va faire qu'ils vous préfèrent » (Motte et al. 2015). C'est le rôle des professionnels de faire découvrir la richesse du végétal au consommateur. Nous pourrions donc envisager d'approfondir cet aspect en jouant avec les sens par exemple. Des opérations de communication pourraient être réalisées régulièrement sur des thématiques précises comme le toucher, l'odeur, le graphisme, le goût ou les plantes médicinales. Les végétaux concernés peuvent être mis en valeur sur des sellettes réparties dans chaque rayon pour rendre le parcours ludique et attiser la curiosité des clients. Les îlots de produits seraient ainsi dynamisés par un autre argument que le prix.

Le Tableau 4 présente une synthèse des pistes d'améliorations proposées dans cette partie.

Tableau 4 : Synthèse des pistes d'améliorations proposées en matière de merchandising

Solution	Priorité	Moyens	Applicabilité au réseau
Renforcer les univers	3	Selon devis	Totale
Améliorer le parcours client	2	Main d'oeuvre	Partielle
Revoir l'ordonnancement des produits	1	Main d'oeuvre	Totale
Créer des corners inspirationnels	2	78 à 578€/corner +cloisons	Totale
Modifier le nom des secteurs	1	Négligeable	Totale
Améliorer la lisibilité de l'offre	1	Main d'oeuvre	Totale
Changer le mobilier	1	+3.8% de CA	~Totale
Multiplier les supports de présentation	1	200€ / kit	Totale
Multiplier les supports d'aide au choix	1	450€/support	~Totale
Privilégier les producteurs à chromos	2	Négociation	Totale
Créer une complicité avec le client	3	Communication	Totale

Conclusion

Le groupe Sévéa fait aujourd'hui face à un marché en pleine mutation. Depuis quelques années, l'enseigne Villaverde a enregistré une baisse du poids du végétal sur son chiffre d'affaires, et plus particulièrement de la pépinière ornementale. Une évolution dans la saisonnalité des ventes a également été mise en avant en MAF et en pépinière. Alors que la concurrence se multiplie avec une montée progressive des GMS, certaines grandes enseignes de jardineries et de LISA se démarquent en affirmant de nouvelles valeurs. Pour redynamiser ses ventes, le groupe Sévéa souhaite à son tour créer une identité propre à Villaverde en devenant l'enseigne la plus « inspirante », la plus « facilitante » et la plus « proche des gens ». Une analyse concurrentielle du secteur végétal a été effectuée au niveau national par le biais de visites. Au total, 23 enseignes ont été confrontées grâce à une grille d'analyse

comprenant des critères d'observation axés sur l'offre et le merchandising. L'analyse des relevés a révélée que le réseau est très souvent dans la moyenne du marché. Son hétérogénéité marquée engendre un manque de positionnement clair qui nuit à sa notoriété et ne lui permet pas de cibler sa clientèle.

En matière d'offre et de services, seuls Truffaut et Jardiland affichent un positionnement clair et cohérent. Villaverde n'est pas toujours compétitive face aux enseignes spécialistes. L'enseigne doit en particulier veiller à la qualité de ses produits et aux garanties minimum qu'elle propose. Plusieurs pistes peuvent ensuite être explorées pour aider l'enseigne à se démarquer. Cela passe principalement par la mise en place de services peu présents chez la concurrence et cohérents avec la future identité de l'enseigne, comme par exemple la mise en place d'un service paysager et la location de plantes. La gamme pourrait également être retravaillée par un apport de valeur ajouté, et restructurée grâce à des repères d'entrée de gamme. En outre, le e-commerce est une piste sérieuse qu'il faudrait développer davantage. En revanche, la création d'une MDD a été écartée pour le moment pour laisser place à une stratégie d'ancrage local.

Pour ce qui est du merchandising, Truffaut se démarque par des rayons tournés vers le conseil, alors que Botanic et Jardiland proposent une expérience client plus agréable. Aucune enseigne ou presque ne mêle parfaitement ces deux concepts. Villaverde pourra donc mettre en place des idées observées dans les deux stratégies pour se distinguer sur le marché. Le changement de mobilier, la disposition des produits en rayon et la mise en place d'ILV sont des pistes prioritaires pour rester compétitifs face à la concurrence et répondre à la demande actuelle. Par la suite, un travail sur l'ambiance des rayons et sur des opérations de communication permettront à l'enseigne de se démarquer plus fortement sur le marché.

Pour compléter cette étude, il faudrait chiffrer plus précisément le coût que représente chaque piste d'amélioration proposée pour évaluer son applicabilité au réseau. Une étude consommateur serait également la bienvenue pour donner du poids à ces idées en récoltant les avis des clients eux-mêmes.

Plusieurs pistes proposées dans ce mémoire ont d'ores et déjà été mises en place à Brive, dont le changement de mobilier, l'ordonnancement des produits et le parcours global. Ce sont donc des solutions à maintenir. Les premières réactions des clients semblaient positives. Il faudrait maintenant évaluer les retombées économiques à long terme et permettre à chaque adhérent d'adapter ces solutions à leur magasin de manière concrète.

D'autre part, pour plusieurs critères observés, l'hétérogénéité entre les magasins était parfois marquante pour les enseignes dont les points de vente étaient de taille ou d'implantation géographique différente (zone commerciale ou non). Il pourrait être intéressant d'étudier quels autres facteurs que l'enseigne elle-même entrent en jeu, afin d'aider au mieux les magasins à évoluer en fonction de leurs caractéristiques.

Bibliographie

BERTRAND, Phillipe, 2014. Jardineries : InVivo veut doubler la part de marché de Gamm Vert. *Les echos.fr* [en ligne]. 2014. [Consulté le 14 septembre 2016]. Disponible à l'adresse : http://m.lesechos.fr/redirect_article.php?id=0203350953413

CAUSSIL, Jean-Noël, 2013. Les stratégies de reconquête des challengers du sport. *Isa-conso.fr* [en ligne]. 2013. [Consulté le 28 août 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.isa-conso.fr/les-strategies-de-reconquete-des-challengers-du-sport,153252>

DIJAN, Julie, 2014. Truffaut : Des jardineries tournées vers le conseil et l'offre multiple.... *Bricomag* [en ligne]. juillet 2014. [Consulté le 14 avril 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.bricomag-media.com/distributeurs-197/distributeurs-jardin/1621-truffaut-des-jardineries-tournees-vers-le-conseil-et-l-offre-multiple>

FRANCEAGRIMER, [2010]. *Achats en 2009* [en ligne]. [Consulté le 8 avril 2016 a]. Disponible à l'adresse : <http://www.franceagrimer.fr/content/download/5511/27799/file/achats-des-particuliers-en-vegetaux-ornement-2009.pdf>

FRANCEAGRIMER, [2011]. *Achats en 2010* [en ligne]. [Consulté le 8 avril 2016 b]. Disponible à l'adresse : <http://www.franceagrimer.fr/content/download/8815/55969/file/chiffres-cles-hort-2010.pdf>

FRANCEAGRIMER, [2012]. *Achats en 2011* [en ligne]. [Consulté le 8 avril 2016 c]. Disponible à l'adresse : <http://www.franceagrimer.fr/content/download/16235/122814/file/BIL-HOR-v%C3%A9g%C3%A9taux%20d'ornement-A%202011.pdf.pdf>

FRANCEAGRIMER, [2013]. *Achats en 2012* [en ligne]. [Consulté le 8 avril 2016 d]. Disponible à l'adresse : <http://www.franceagrimer.fr/content/download/24247/201043/file/BIL-HOR%20v%C3%A9g%20d'ornement%20Achats%202012.pdf>

FRANCEAGRIMER, [2014]. *Achats en 2013* [en ligne]. [Consulté le 8 avril 2016 e]. Disponible à l'adresse : <http://www.franceagrimer.fr/content/download/32047/288056/file/BIL-HOR-vegetauxornement-achat2013-A2014.pdf>

FRANCEAGRIMER, [2015]. *Achats en 2014* [en ligne]. [Consulté le 8 avril 2016 f]. Disponible à l'adresse : <http://www.franceagrimer.fr/content/download/38833/358643/file/BIL-HOR%20Achats%20des%20m%C3%A9nages%20en%202014.pdf>

JARDILAND, 2014. *Jardiland-Nouvelle-campagne-de-communication.pdf* [en ligne]. 2014. [Consulté le 18 avril 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.promojardin.com/wp-content/uploads/2013/03/CP-Jardiland-Nouvelle-campagne-de-communication.pdf>

JARDINERIES, 2015. Panorama des commerces spécialisés jardin. *Jardineries*. janvier 2015. N° 622, pp. 22-31.

LSA CONSO, 2014. Botanic, la jardinerie qui ne fait rien comme les autres. *lsa-conso.fr* [en ligne]. juin 2014. [Consulté le 14 avril 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.lsa-conso.fr/botanic-la-jardinerie-qui-ne-fait-rien-comme-les-autres,175936>

MOTTE, Roland, GUILBERT, Philippe, LANGENDORFF, Valérie, MY, Jacques et UNION DES ENTREPRISES POUR LA PROTECTION DES JARDINS ET DES ESPACES PUBLICS (FRANCE), 2015. *2015, mode d'emploi: les 12 tendances qui influencent le commerce jardin*. Paris : UPJ, Union des entreprises pour la protection des jardins et des espaces publics. ISBN 978-2-9509816-5-3.
OCLC: 912810146

MOULTON, Dominique et PARIS, Gaudérique, 2004. *Pratique du merchandising: espace de vente, offre produits, communication sur le lieu de vente*. Paris : Dunod. ISBN 978-2-10-007309-2.

PICARD, Magali, 2016a. Botanic imagine la jardinerie du bien-être. *lsa-conso.fr* [en ligne]. 23 mars 2016. [Consulté le 14 avril 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.lsa-conso.fr/photos/botanic-imagine-la-jardinerie-du-bien-etre-diapo,234912/botanic-associer-pla.1>

PICARD, Magali, 2016b. Les jardinerie essaient d'élargir leurs horizons. *lsa-conso.fr* [en ligne]. 4 avril 2016. [Consulté le 15 avril 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.lsa-conso.fr/les-jardinerie-essaient-d-elargir-leurs-horizons,235143>

PRO GESTION ESTRIE, [sans date]. Analyse de marché. [en ligne]. [Consulté le 7 avril 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.innovation02.ca/wp-content/uploads/2014/07/analyse_marche_progestion_estrie.pdf

PROMOJARDIN, 2016. *Le marché du jardin amateur 2015*.

XERFI, 2015. *Le marché du jardin. Analyse du marché - Prévisions 2015. Forces en présence*.

ANNEXE I Evolution des ventes de l'enseigne Villaverde

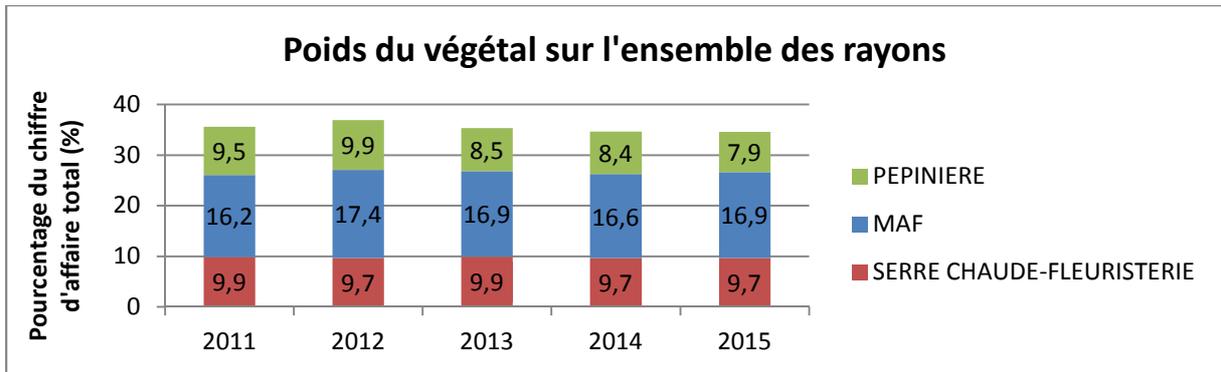


Figure a : Poids du végétal sur l'ensemble des rayons (Barlet, d'après fins de mois)

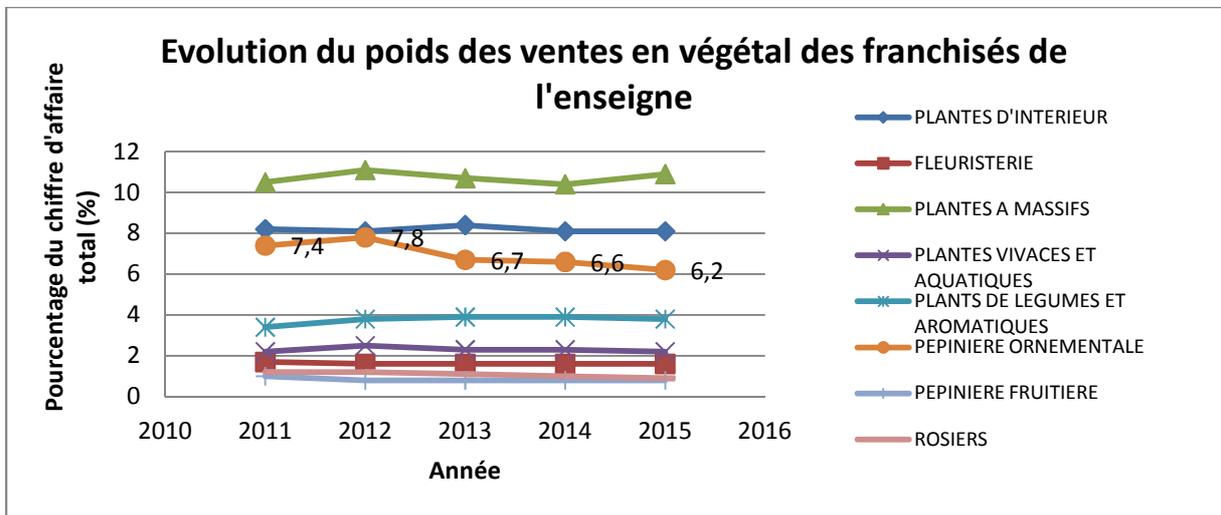


Figure b : Evolution du poids des ventes en végétal des franchisés de l'enseigne (Barlet, d'après fins de mois)

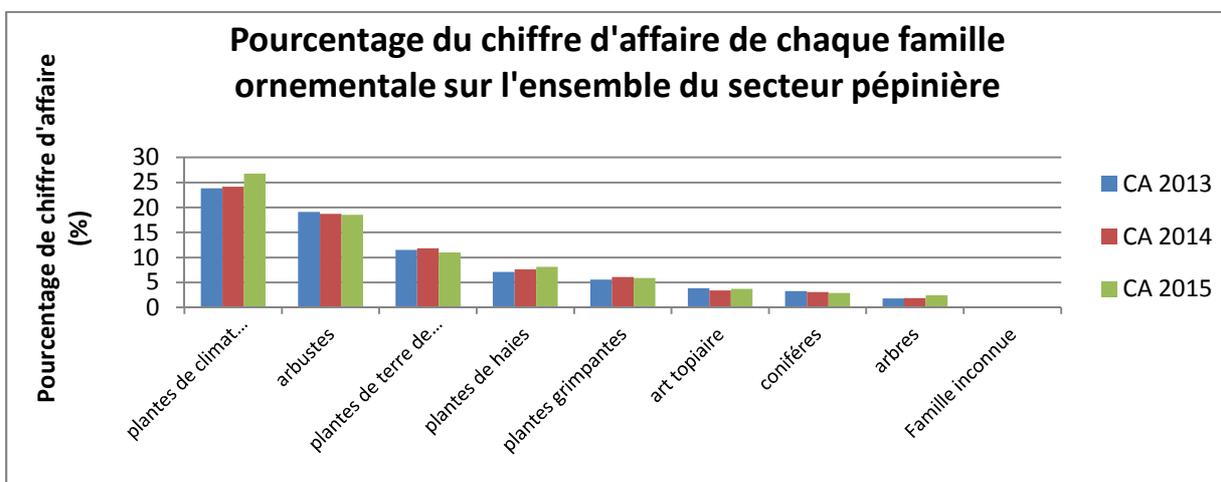


Figure c : Pourcentage du chiffre d'affaire de chaque famille ornementale sur l'ensemble du secteur pépinière (Barlet, d'après les données Olik View)

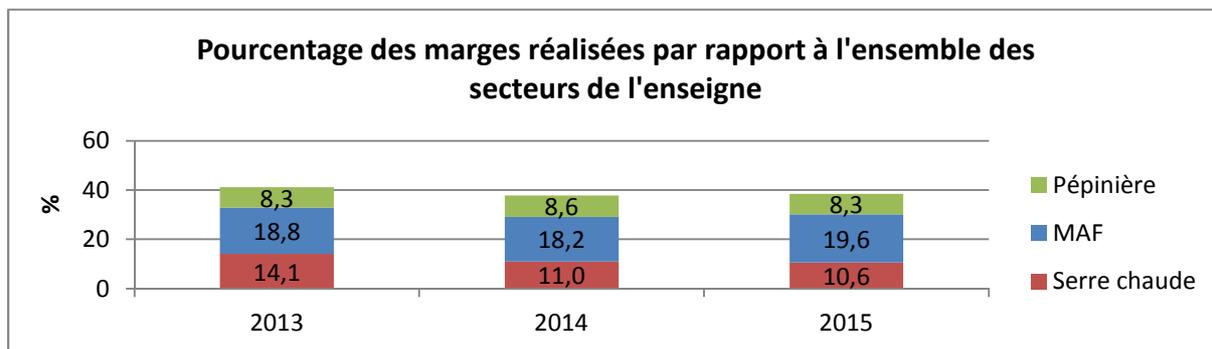


Figure d : Pourcentage des marges réalisées par rapport à l'ensemble des secteurs de l'enseigne (Barlet, d'après Olik View)

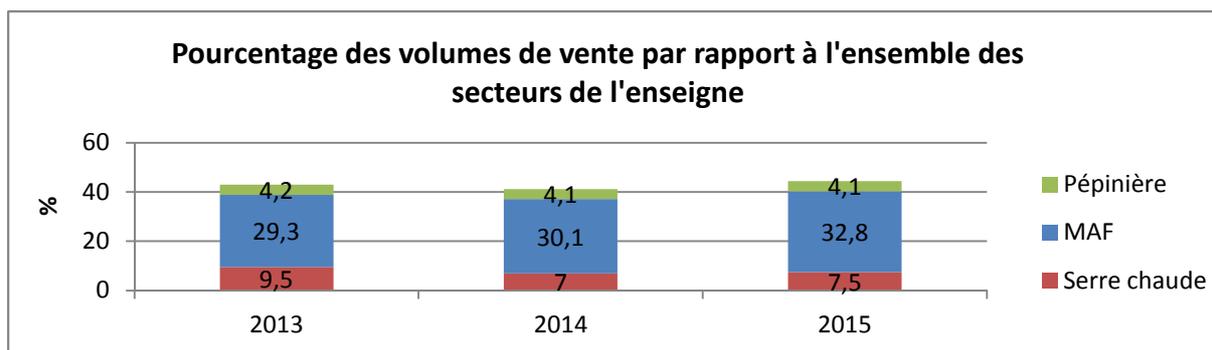


Figure e: Pourcentage des volumes de vente par rapport à l'ensemble des secteurs de l'enseigne (Barlet, d'après Olik View)

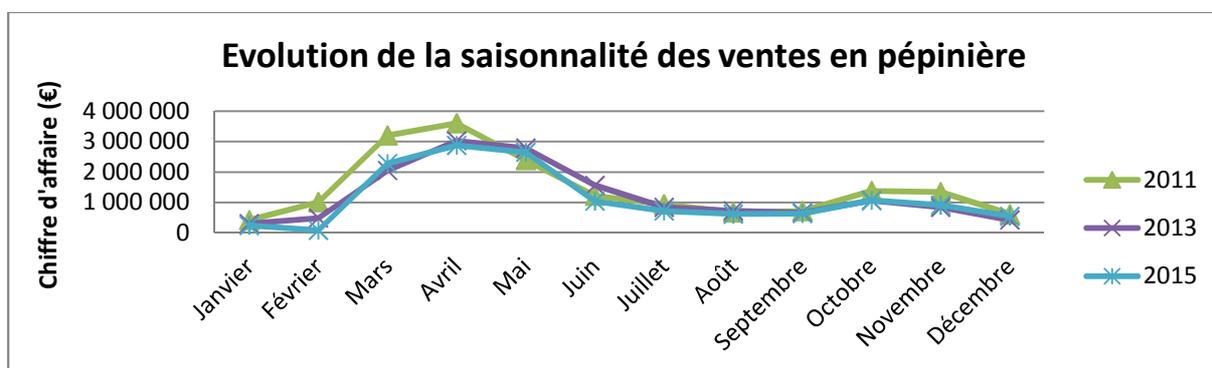


Figure f: Evolution de la saisonnalité des ventes en Pépinière (Barlet, d'après fins de mois)

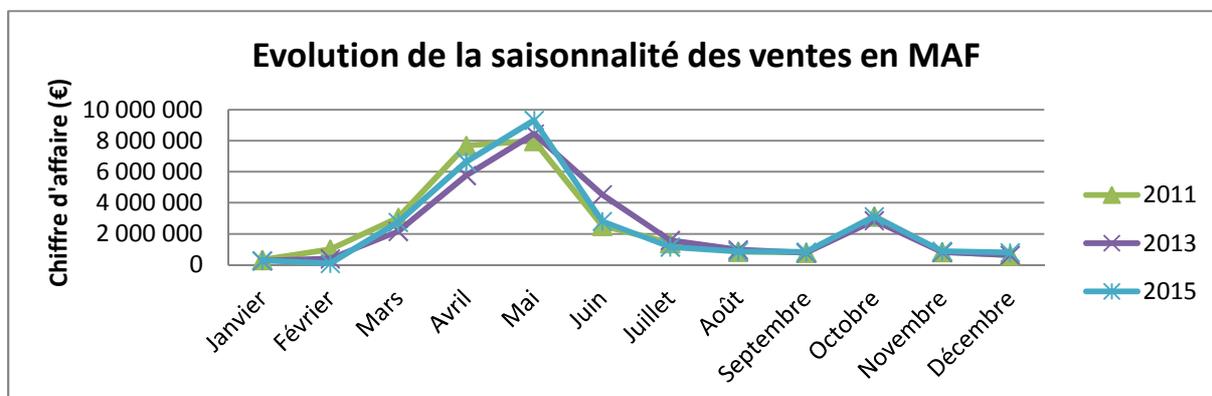


Figure g: Evolution de la saisonnalité des ventes en MAF (Barlet, d'après fins de mois)

ANNEXE II Evolution du marché du végétal

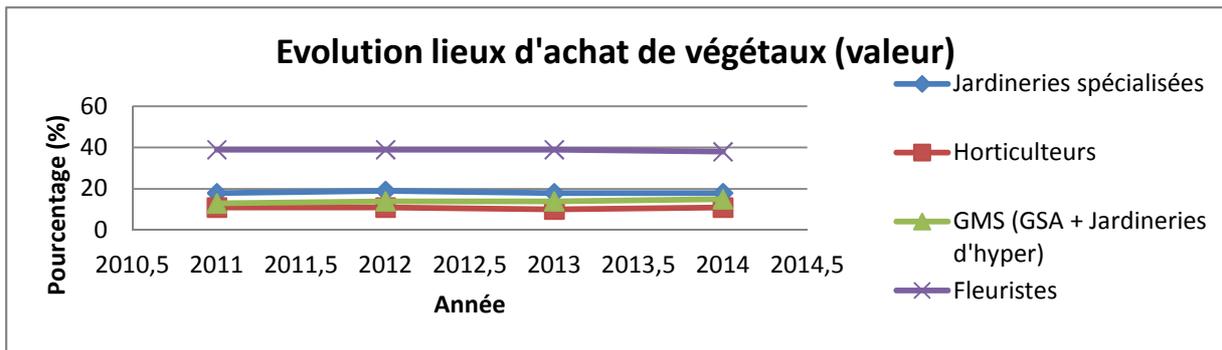


Figure a: Evolution de des lieux d'achat de végétaux en valeur (Barlet, d'après France Agrimer)

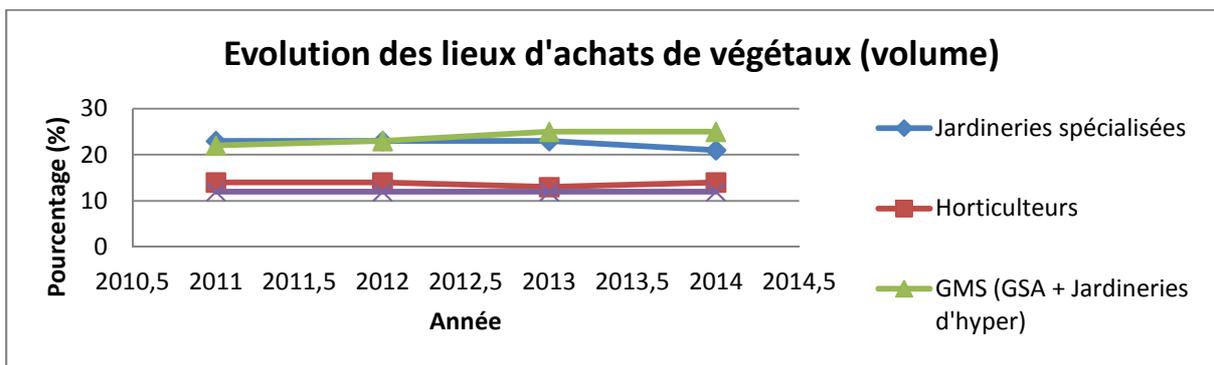


Figure b: Evolution de des lieux d'achat de végétaux en volume (Barlet, d'après France Agrimer)

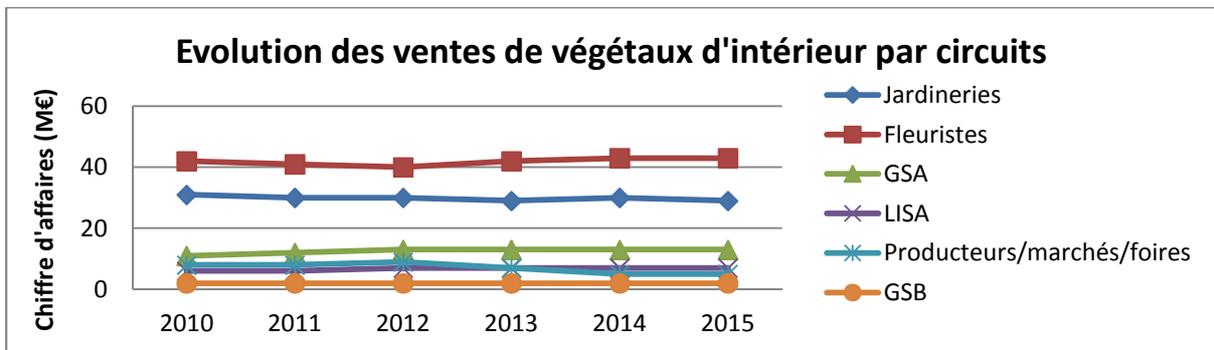


Figure c: Evolution des ventes de végétaux d'intérieurs par circuits (Barlet, d'après PromoJardin)

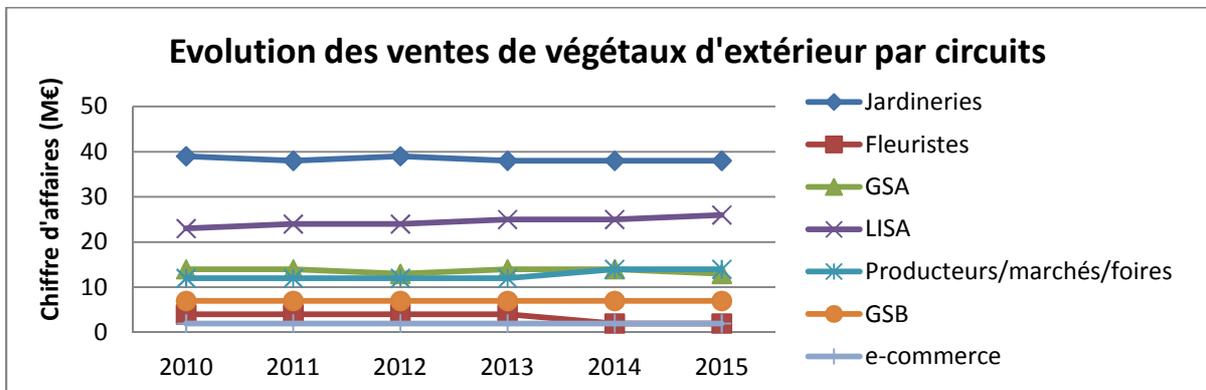


Figure d: Evolution des ventes de végétaux d'extérieurs par circuits (Barlet, d'après PromoJardin)

Tableau a : Principaux concurrents (Barlet, d'après (Xerfi 2015) (Picard 2016b) (Jardinerie 2015))

Enseigne	Groupe	Catégorie	Création enseigne	Actionnaires	CA moyen 2014	Type de réseau	Nombre de magasins en France (2014)	Présence nationale	Positionnement des points de vente	Valeurs / positionnement	Surface moyenne (2014)
Villaverde, Baobab	SEVEA	Jardinerie	1986	Magasins	W : 2700k€ B : 2500k€	Majorité franchisés et affiliés	110	Totale	Centre commerciaux et périphérie		W : 3897m² B : 3529m²
Jardiland, l'esprit Jardiland	Jardiland	Jardinerie	1982	L-Gam	EJ : 500-2800 J : 1216-11665 k€	Majorité intégrés	176	Totale	Centre commerciaux et périphéries	Jardin joyeux, positif, familial, pour tous	EJ : 3452m² J : 5776m²
Truffaut	Louis Delhaize	Jardinerie	1897	Famille Bourriez	nd	Majorité intégrés	57	Ouest / région parisienne / Sud est	Centres commerciaux, centres villes et périphéries	Conseil, offre multiple, plutôt haut de gamme	6806m²
Botanic	Botanic	Jardinerie	1995	Salève	nd	Majorité intégrés	65	Axe Paris-Lyon principalement	Périphéries et centres villes	Ecologie, développement durable, milieu et haut de gamme	5489m²
Delbard	Nalod's	Jardinerie	1935		2000 k€	Majorité affiliés	54	Totale sauf Bretagne et Nord Est	Périphéries et centres villes		3724m²
Gamm vert, Gamm Vert Village Gamm Vert nature	In Vivo	LISA	1977	Coopératives	GV : 2000 k€	Franchisés	977	Totale	Rural pour les plus petits et périphéries	Cœur de l'offre plutôt potager, terroir, proximité des clients	GV : 1560m²
Magasin vert, Point vert, Point vert le jardin, La maison point vert	Apex	LISA	1986	Coopératives	PV : 1500 k€	Affiliés	385	Totale	Zones commerciales et centres villes		PV : 730m² PV/jardin : 1785

Tableau b : Autres concurrents (Barlet, d'après (Jardineries 2015))

Enseigne	Catégorie	Nombre de magasins	Surface moyenne
Compagnons des saisons	Jardinerie	17	3500m ²
Garden Price	Jardinerie	5	
Coté nature	Jardinerie	16	7000m ²
Idea	Jardinerie	41	3500m ²
Amis verts	Jardinerie	62	2500m ²
Ma campagne	Jardinerie	8	2900m ²
Les jardinistes	Jardinerie	60	3000m ²
Cap Jardin	Jardinerie	96	6500m ²
Indépendants (Saisons & Jardin)	Jardinerie	22	4000m ²
Experts des saisons	Jardinerie	21	
France rurale	LISA	196	633m ²
Agri sud est	LISA	24	
Atlantic vert	LISA	7	
AgriLoire	LISA	20	700m ²
Cercle vert	LISA	8	
Charente coop jardin	LISA	35	
Passion nature	LISA	8	
Coop de broons	LISA	13	
La périgourdine	LISA	29	
Kiriél	LISA	79	600m ²
Jardival	LISA	23	
Pôle Vert	LISA	35	1000m ²
Espace Jardin	LISA	49	
Maïsador	LISA	28	
RAGT Jardin	LISA	29	1000m ²
Espace Emeraude/rural expert	LISA	90	
Saint Yvi cornouaille distribution sycodis	LISA	29	400m ²
Trêfle vert	LISA	12	900m ²
ValFrance	LISA	4	

GSA	GSB	GSS	Discount
Jardineries Auchan	Leroy merlin	Ikea	Lidl
Auchan	Castorama		Leader Price
JardiLeclerc	Brico Marché		Dia
Leclerc	Brico Dépôt		Aldi
Carrefour			Netto
Cora			
Géant casino			
Intermarché Hyper			
Hyper U			
Migros MMM			
Match			

Offre	Serre Chaude	MAF	Pépinière
L'offre est elle présentée par thématiques (couleurs..)?	Précisions	Précisions	Précisions
Présentation des produits / ordonnancement	Professionnel / Par utilisation	Professionnel / Par utilisation	Professionnel / Par utilisation
Libilité de l'offre	0 -> 3	0 -> 3	0 -> 3
Type de présentation particulière (hauteur des plants...)			
Y a-t-il des implantations multiples ?	Non Rare Fréquente	Non Rare Fréquente	Non Rare Fréquente
Cross selling ?	Non Rare Fréquente Ex :	Non Rare Fréquente Ex :	Non Rare Fréquente Ex :
Produits à valeur ajouté ?	Type ? Groupé ? <5% 5-50% >50%	Type ? Groupé ? <5% 5-50% >50%	Type ? Groupé ? <5% 5-50% >50%
Produits à valeur ajouté ; assemblage / composition ?			
Retrouve ton +/- le 20 80 ?			
L'offre 80 20 est-elle développée ?	0 -> 3	0 -> 3	0 -> 3
Exemple de produits plus insolites/rars			
la rigueur de gamme (variétés)	Bégonia Hortensia Impatiens NG	Tomates Géranium Dipladéna	Lavande Laurier rose Bambous
Profondeur de gamme (litrages / conditionnement)			
Y a-t-il une gamme MDD ?			
Qualité des produits	Pot charpente stade de végétation chromo	Pot charpente stade de végétation chromo	Pot charpente stade de végétation chromo
Marque ?			
Prix	Le plus bas	Le plus bas	Le plus bas
Promo	Le plus élevé	Le plus élevé	Le plus élevé
Outils d'Aide à la Vente	et mises en avant ?	et mises en avant ?	et mises en avant ?
Le rayon est-il pré signalisé ?	Comment ?	Comment ?	Comment ?
Le rayon est-il signalisé ?	Comment ?	Comment ?	Comment ?
Les familles de produits sont-elles signalisées ?	oui / non	oui / non	oui / non
Y a-t-il des supports présentant une famille de produit ? Type ?	Jamais Parfois Souvent toujours	Jamais Parfois Souvent toujours	Jamais Parfois Souvent Toujours
Y a-t-il des supports d'aide au choix ? (entretien...) Type ?	Jamais Parfois Souvent Toujours	Jamais Parfois Souvent Toujours	Jamais Parfois Souvent Toujours
Le packaging des produits est-il poussé ?	produits concernés/Housses/Pots....	produits concernés/Housses/Pots....	produits concernés / Housses / Pots....
Le mobilier a-t-il un intérêt pour mettre en valeur le produit ?	ILV oui / non	ILV oui / non	ILV oui / non
% de plantes avant un chromo	< 25% 25 - 50% 50 - 75% >75% 100%	< 25% 25 - 50% 50 - 75% >75% 100%	< 25% 25 - 50% 50 - 75% >75% 100%
% Chromo spécif producteur / stock / distributeur ?			
Le Chromo comprend il genre espèce et varié en latin ?			
le chromo contient t-il des conseils d'entretien ? Sous quelle forme ?			
Qualité de la photo du chromo	0 (inexistante)->3	0 (inexistante)->3	0 (inexistante)->3
Flashcode sur chromo ?			
Indication de provenance ?			
Labels qualitatifs ?			
Autre information ?			
Autre ILV ?			

ANNEXE V Liste des magasins visités

Jardiland (4):

- Bonneuil sur marne
- Cormeilles en parisis
- Marc en Baroeuil
- St-Priest-en-jarez

Truffaut (2):

- Herblay
- La ville du bois

Botanic (3):

- Dijon
- Suresne
- Villeurbane

Coté Nature (1) :

- Saint Michel sur orge

Compagnons (1) :

- Wambrechies

Gamm vert (7):

- Villaine sous bois
- Quetigny
- Brie comte robert
- Beaurain
- Dainville
- Montbrison
- Villars

Delbard (2):

- Fleurs et nature
montbrison
- Marcy l'étoile

Saisons et jardin (2) :

- Pépinières de Bavent
(Bavent)
- Fermes de gally

Villaverde (5):

- Chambly
- Asnières les dijon
- Sermaise
- - La lande patry

Point vert (5):

- Briouze
- Carpiquet
- Thury harcourt
- Flers (La maison)
- Bayeux (Le jardin)

Magasin vert (1):

- Argentan

GSA (5) :

- Hyper U Brie comte
Robert
- Carrefour l'Isle d'abeau
- Cora Massy
- Jardi Leclerc St Ouen
- Auchan St Priest

GSB (3) :

- Leroy Merlin Lognes
- Bricomarché Bayeux
- Castorama Herouville

GSS (1) :

- Ikea

Hard discount (3):

- Garden price Bonneuil
- Lidl
- Leader Price

ANNEXE VI Tableau comparatif des services proposés en distribution spécialisée

	Villaverde	Botanic	Jardiland	Truffaut	Gamm vert	Point vert	Coté nature	Bavent	Compagnons
Service emballage	oui	oui	oui	oui	parfois	parfois	oui	oui	
Diagnostic santé	oui	oui	oui	oui		oui			oui
Analyse de terre			oui		parfois (payant)	oui			oui
Rempotage	oui		parfois	oui		parfois			oui
Aménagement jardin	oui		parfois	oui				oui	oui
Chargement	oui	oui	parfois		parfois	oui			oui
Livraison	Parfois	oui	oui			parfois		oui	oui
Autre		Greffage Conditions pour les professionnels	Ateliers	Wifi / espace client => pour un magasin				Composition jardinière / location plantes	Ateliers/compositions jardinières/interflora/devis

(Barlet, 2016)

ANNEXE VII Tableau comparatif des garanties proposées dans la distribution en végétal

Enseigne	Famille concernée	Type de garantie	Durée de garantie	Mode d'échange	Conditions particulières
Villaverde	Arbres/Arbustes	Reprise	1 an	Avoir	
Jardiland	Pépinière	Garantie pousse	1 an	Avoir / Echange	
Botanic	Plantations bac Pleine terre Plantes vertes Orchidées	Reprise Plante facile Floraison	1 an 3 ans 1 an 45 jours	Avoir / Echange Avoir / Echange* Avoir / Echange** Avoir / Echange	*Si >150€ -constat sur place Sauf agrumes et plantes méditerranéennes, sapin, insectes et accidents climatiques ** Validités sur MDD (pots blancs céramiques) Hors insectes.
Truffaut	Pépinière Rosiers Fruitiers	Garantie végétale (reprise)	1 an	Echange / Remboursement	Bon nombre de végétaux exclus
Gamm Vert	<i>Extérieur</i>		<i>1 an</i>		
Point vert	Pépinière		1 an		
Compagnons	Pépinière	Repousse	1 an		
Coté nature	Pépinière				
Delbard	Pépinière	Reprise			Variable selon magasins
Carrefour	Intérieur Extérieur	Garantie fraîcheur	1 an 3 ans production Française		

(Barlet, 2016)

ANNEXE VIII Tableau comparatif des sites internet de la distribution spécialisé

	Villaverde	Delbard	Botanic	Jardiland	Truffaut	Gamm vert	Saison & Jardin	Compagnons	Points verts/Magasins verts
Infos magasins		X					X		
Vitrine produits	X		X	X	X			X	X
Click & Collect	X		X	X	X				
Vente en ligne	parfois		X		X	X			
Facilité à trouver un produit /3	1		3	3	3	3			3
Caractéristiques générales	Souvent présentes		Toujours présentes	Toujours présentes	Toujours présentes	Toujours présentes			non
Précisions description du produit à vendre	souvent		rarement	non	pas toujours complet	Toujours + parfois précision fournisseur			non
Type d'informations sur la fiche produit	Dénomination Famille Parfum Floraison Fructification Couleur feuillage Couleur automne Hauteur Conditions climatiques Arrosages Plantation Engrais Utilisation Mode de vie		Famille Exposition Arrosage Température Type de plante Hauteur Floraison Emplacement jardin Type de sol Plantation	Dénomination Famille Exposition Parfum Température Arrosage Type de sol Pièces à vivre Feuillage Rusticité Floraison Hauteur Port Croissance Utilisation Pictogrammes	Floraison Feuillage Exposition Arrosage Engrais Formule florale Dénomination Famille Mode de vie Port Plantation Taille Poids emballé Période de vente Texte rédigé	Dénomination Arrosage Sol Feuillage Fleur/Floraison Exposition Famille Fruit Niveau de soins Origine Plantation Rusticité Utilisation Saison d'intérêt		Taille Floraison Exposition Plantation Hauteur Conditions climatiques Sols Feuillage	
Photo / 3	2		2	2	3	2			2
Liens fiches conseils	Souvent		non	non	Non	oui			non
Prix	oui		Oui + points clubs	oui	En ligne et magasin + points fidélité	oui			non
Comparateur	oui		non	filtre	filtre	filtre			non
Propositions de produits annexes	oui		non	oui	oui	Non mais plantes à associer			non

(Barlet, 2016)

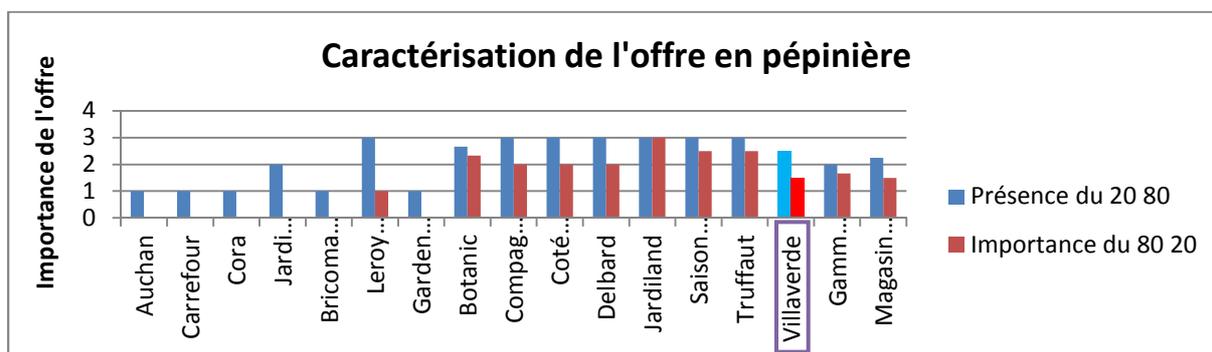
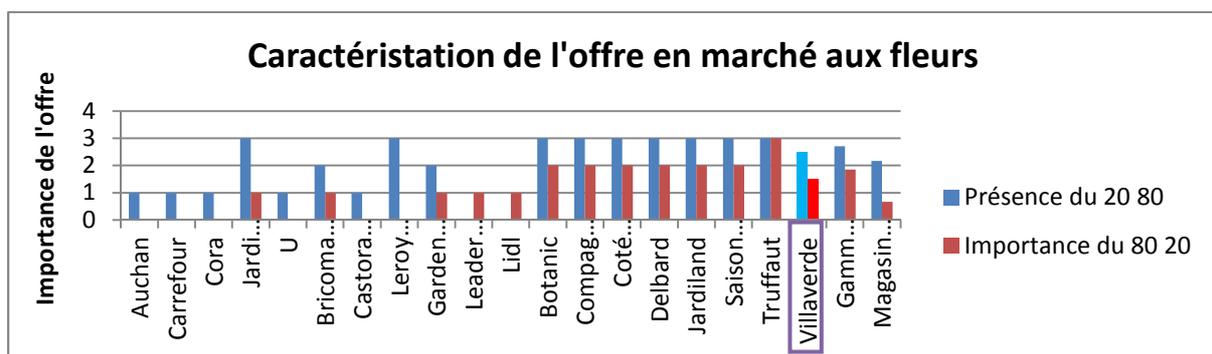
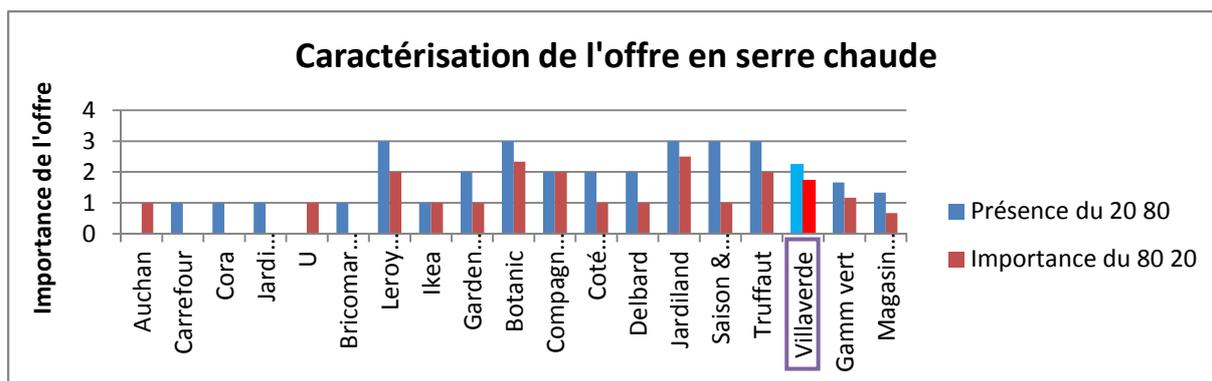
ANNEXE IX Liste utilisée pour définir une partie du 20 80

	Famille	Produit	Caractéristiques	
Serre chaude	Orchidées	Phalaenopsis grandiflora	D15/80cm/2br/24+	
		Phalaenopsis	D12/60cm/1br/9+	
			D12/60cm/2br/16+	
		Phalaenopsis mini	D9/40cm/2br	
			D6/20cm/1br/7+	
		Dendrobium nobile	D12/55cm/2br	
	Plantes vertes	Areca	D24/120cm	
		Yucca	D24/130cm/3 pieds (90,45,20cm)	
		Philodendron (monstera deliciosa)	D19/100-120cm/tut.	
		Zamioculcas	D17/60cm	
		Calathea	D19/80-90cm	
		Hedera(lierre)	D13/20cm	
		Begonia feuillage (rex)	D12/30cm	
		Chlorophytum comosum variegata	D12/35cm	
		Miniplantes (ficus,phitonia...)	D5,5-6	
	MAF	Légumes	Barquette salade	B12
			Barquette tomate	B6
			Barquette courgette	B3
Aromatiques			D10 (9-11)	
			D14	
Tomates			D10 - 20 80	
			D10 - collection	
Cucurbitacées			D10 - 20 80 (courgettes...)	
Cucurbitacées collection (butternut...)			D10 - collection	
Fraisiers			B6	
Annuelles première série		Oeillet d'inde	B6	
			B10	
		Impatiens	B6	
			B10	
		Sauge rouge	B6	
			B10	
		Bégonia	B6	
			B10	
Pétunia		B6		
		B10		
Pétunia retombant		D10		
Annuelles bouture		Scaevola	D10	
		Bidens	D10	
		Verveine	D10	
		Geranium lierre simple	B6	
			B10	
			D10	
			D14 (13-14)	
		Géranium zonal	B6	
			B10 (5L ou D20)	
		D10		
		D14 (13-14)		
	Dipladénia	D10		
	D14			
	D17 tipi/palissé			

		Osteospermum	D18
		Anthemis	D18
	Suspensions	Suspension Pétunia retombant	D26-27
		Suspension Fushia	D26-27
		Suspension mixte	D26-27
		Suspension Géranium Lierre simple	D26-27
Pépinière	Vivaces		godets
			2L
	Petits fruits	Framboisiers	1,5L-2L / 3L
	Végétaux Méditerranéens	Laurier rose	3L
			10-12L
	Plantes de haie	Cyprès de Leylande	80-100cm
		Photinia	3L (40/60cm)
			7-10L (100-125cm)
	Terre de bruyère	Rhododendron hybridus	7L (40-50cm)
	Topiaires	Boule de buis	Diam 20
			Diam 50
	Arbustes fleuris	Fortsythia	3-4L
		Ceanothe persistante	3-4L
		Erable Japonais	3L
Bambous	Fargesia	5L / 2L / 10L	
	Phyllostachys Bisseti/Aurea	10L	
	Arbre fruitier Gobelet		
	Citronier	D20/5L (quart de tige)	
	Rosier buisson	1L	

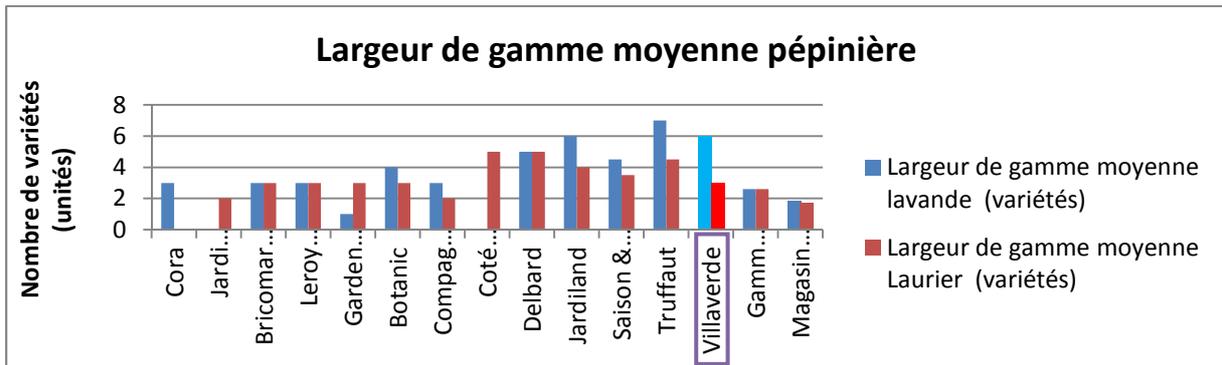
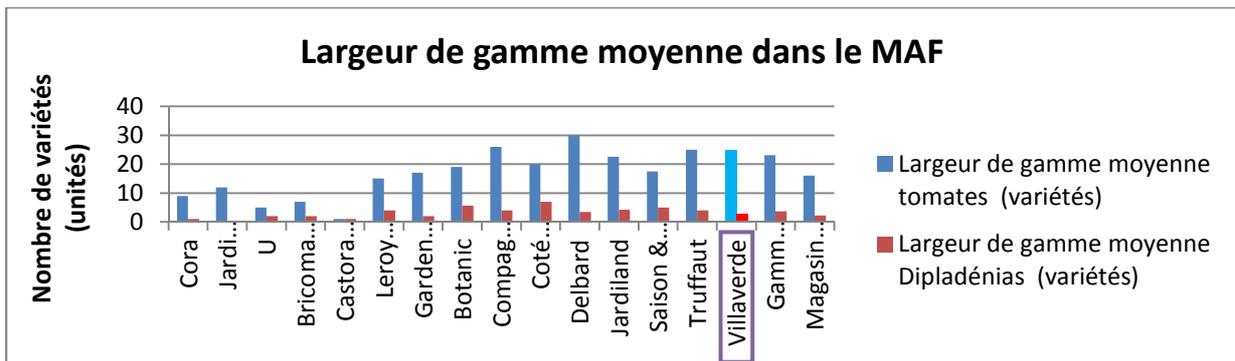
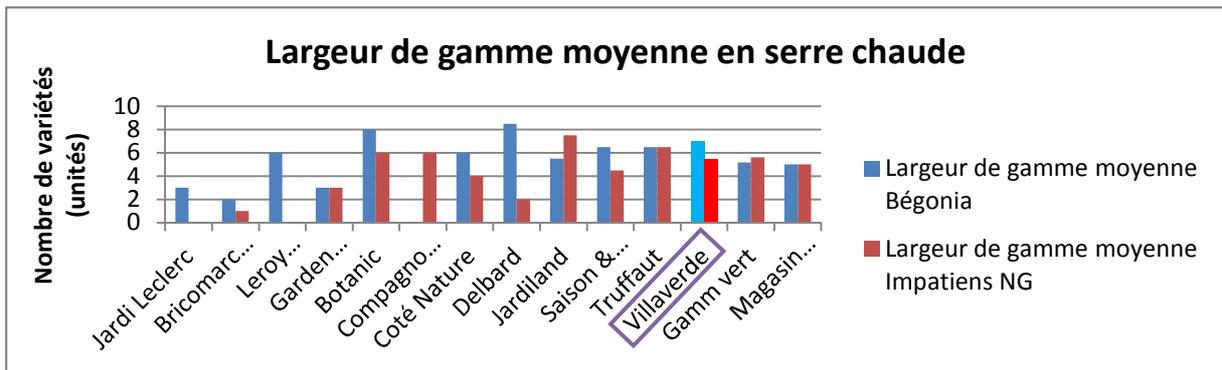
(Barlet, 2016)

ANNEXE X Offre végétale

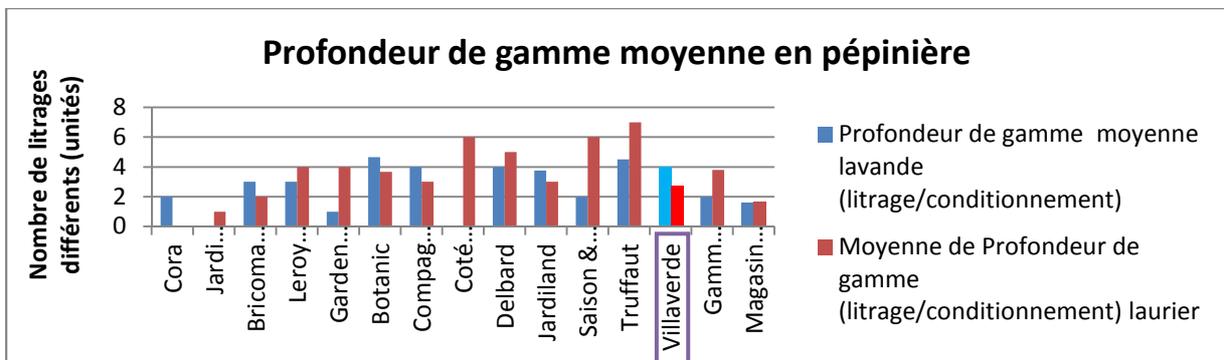
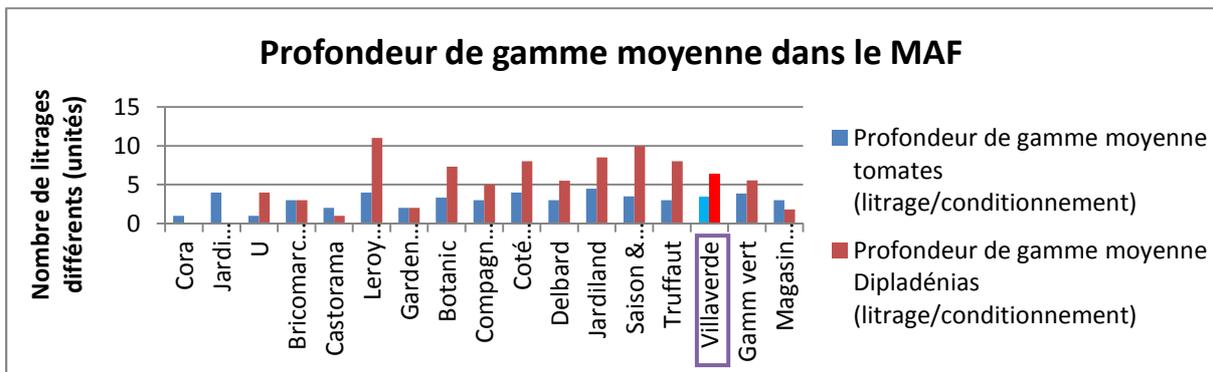
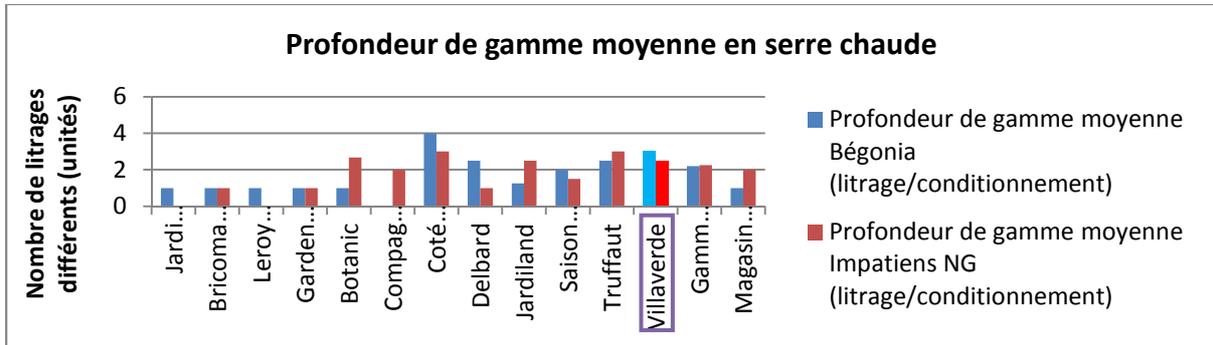


*Les critères sont notés de 1 : offre très partielle à 3 : offre importante

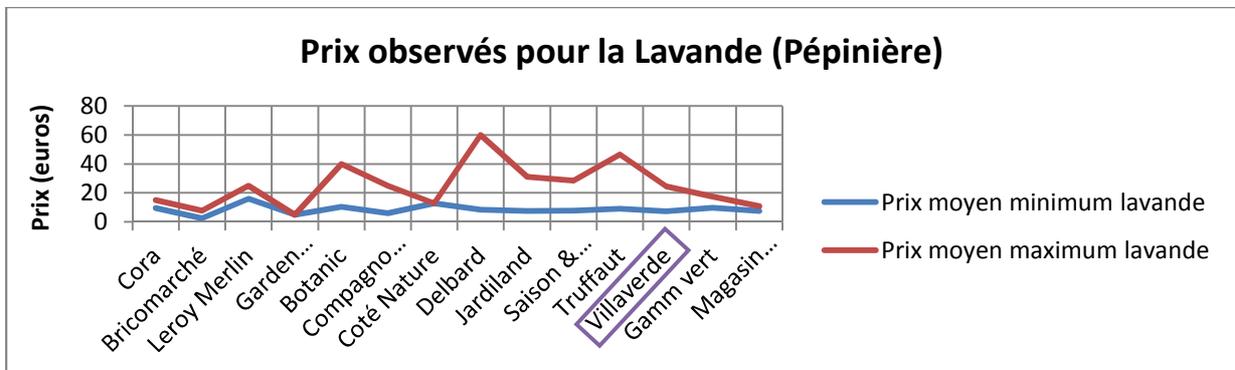
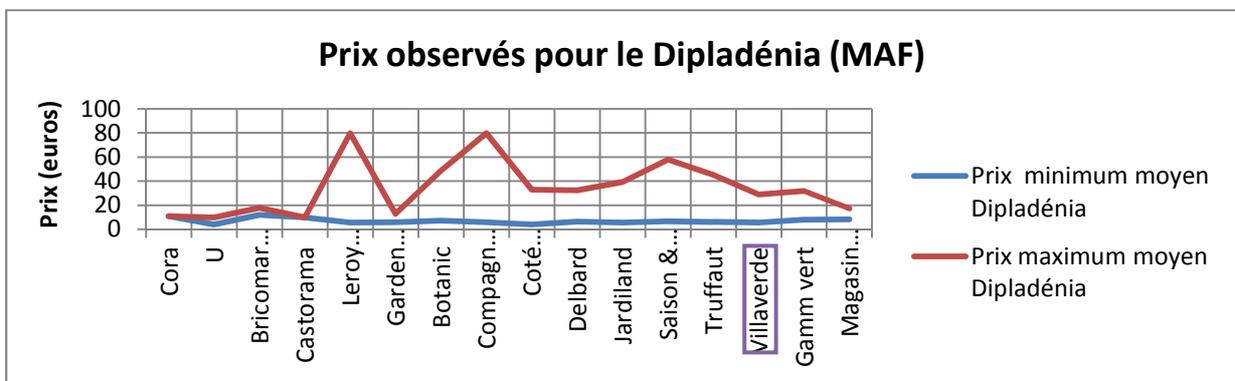
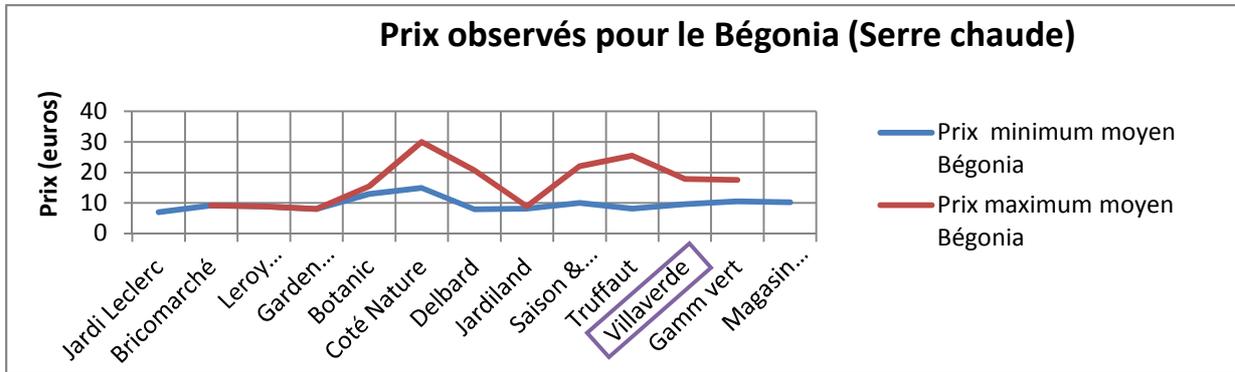
ANNEXE XI **Largeur de gamme moyenne**



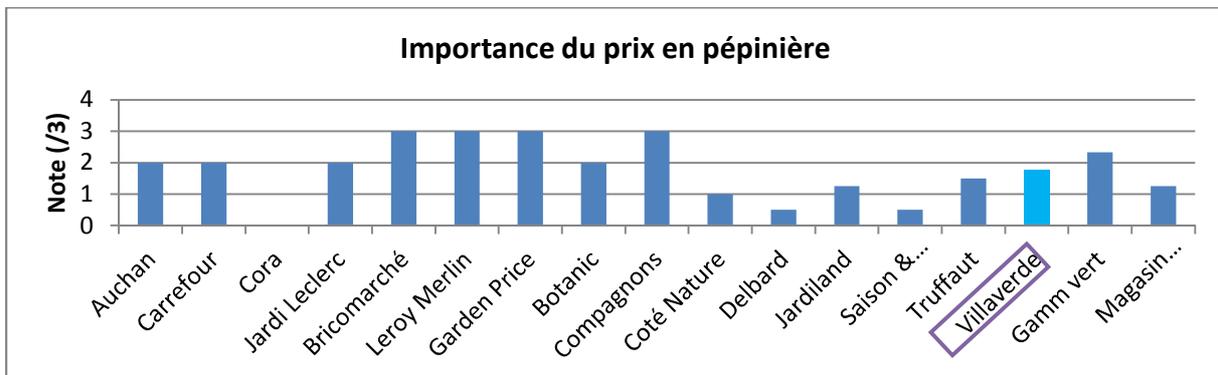
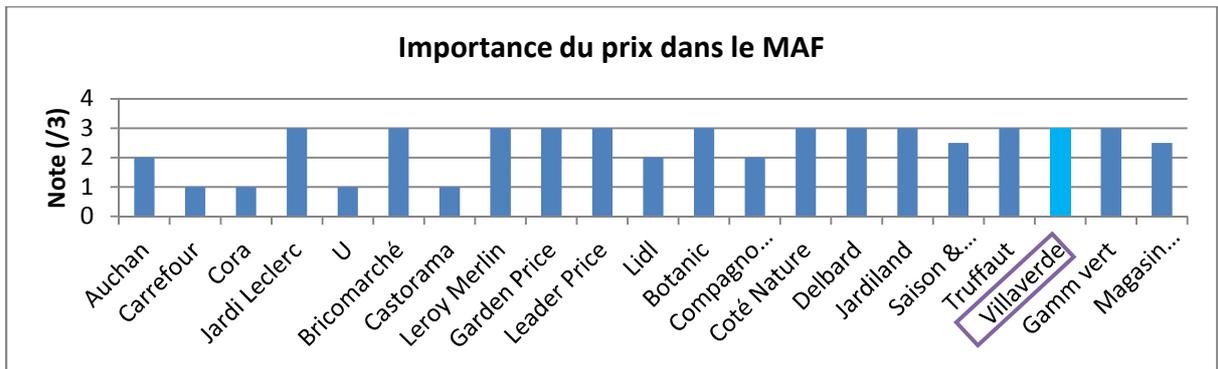
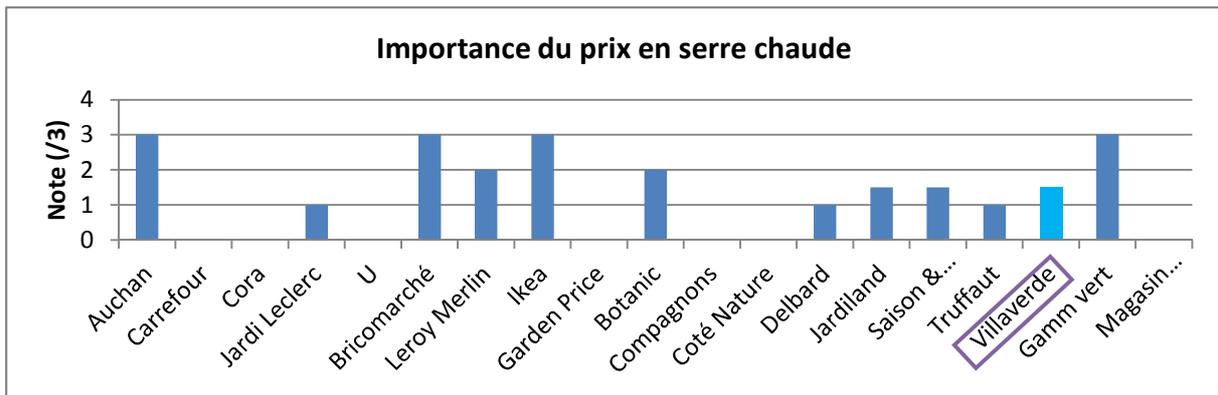
ANNEXE XII Profondeur de gamme moyenne



ANNEXE XIII Prix observés en rayon

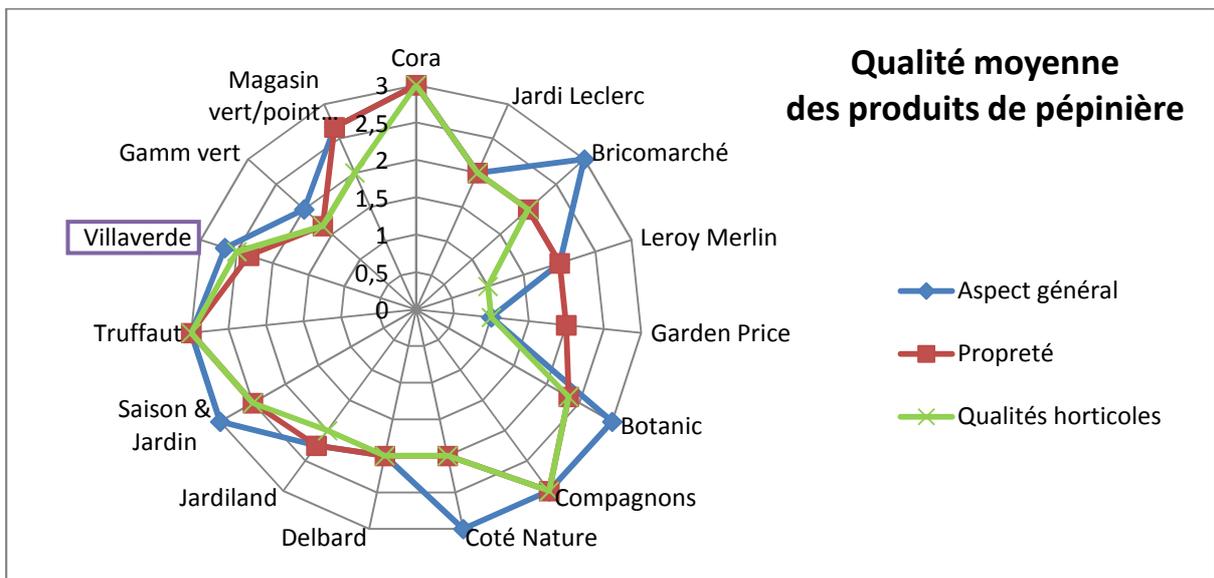
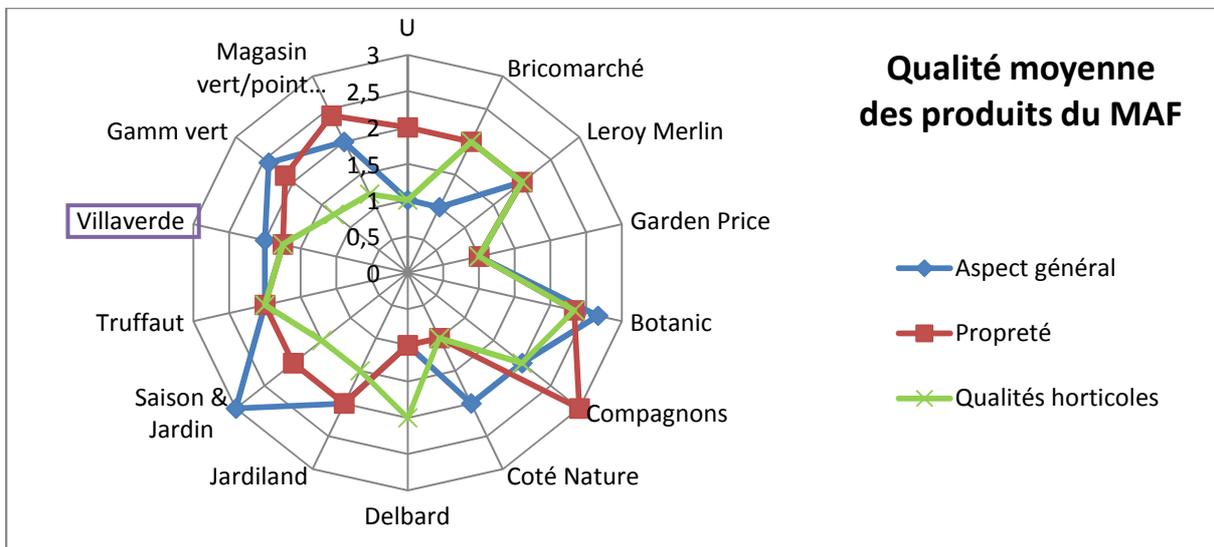
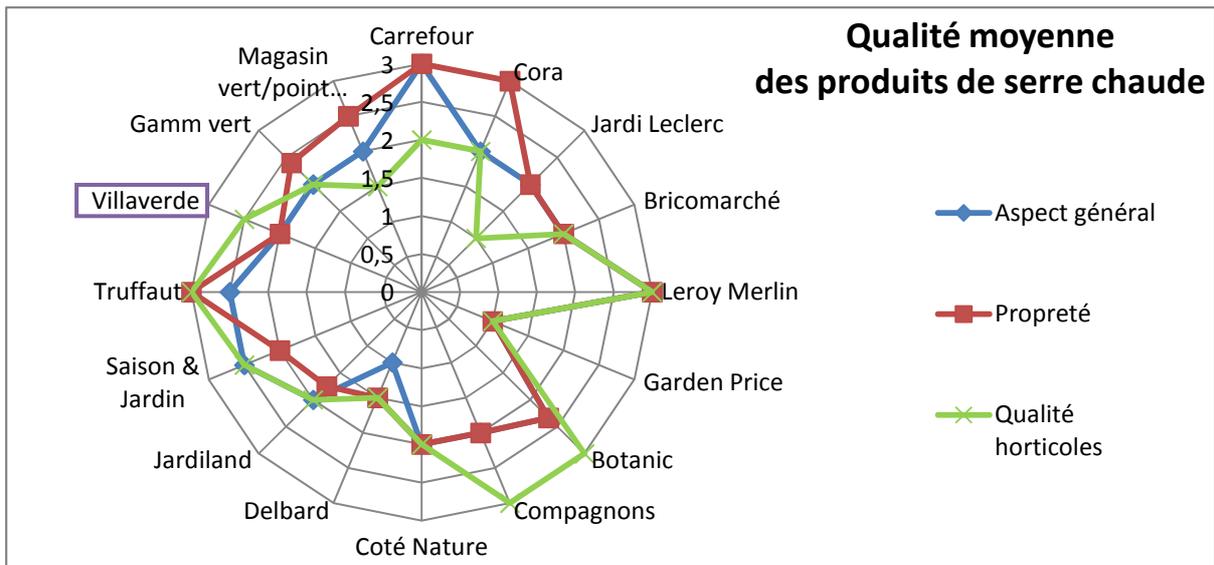


ANNEXE XIV **Importance du prix**

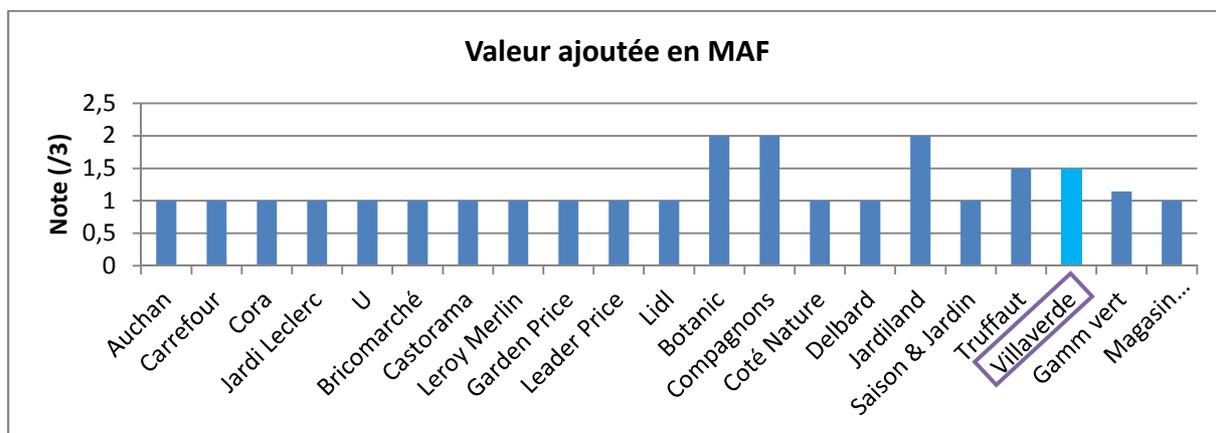
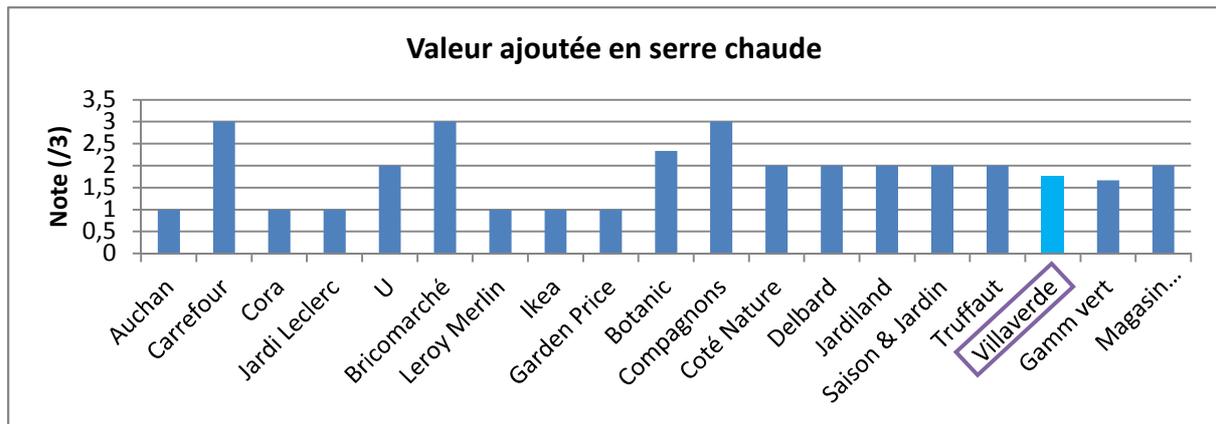


*Nous avons noté ce critère de 1 : prix discret à 3 : prix en évidence

ANNEXE XV **Qualité moyenne des produits observés**

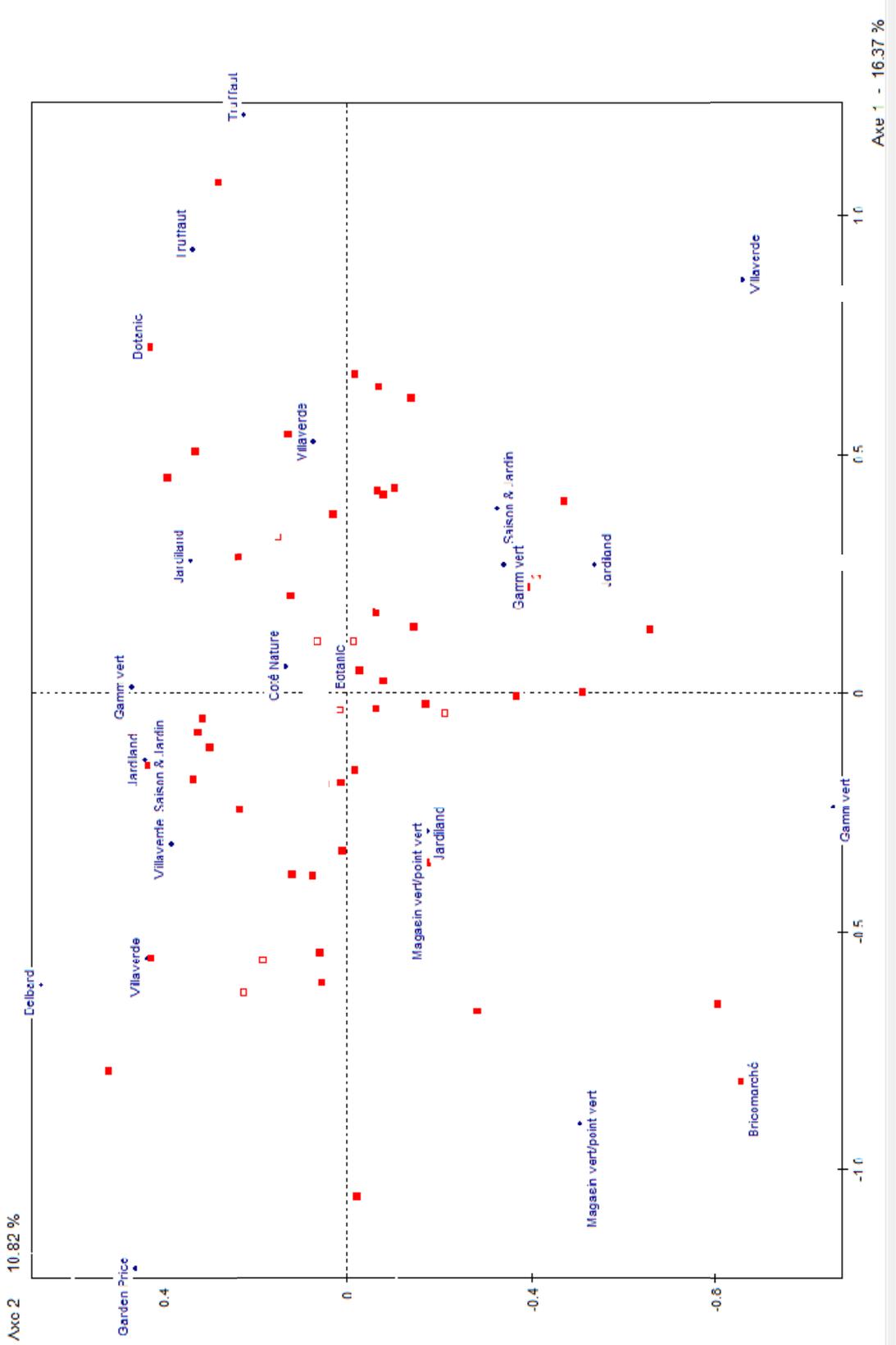


ANNEXE XVI Valeur ajoutée

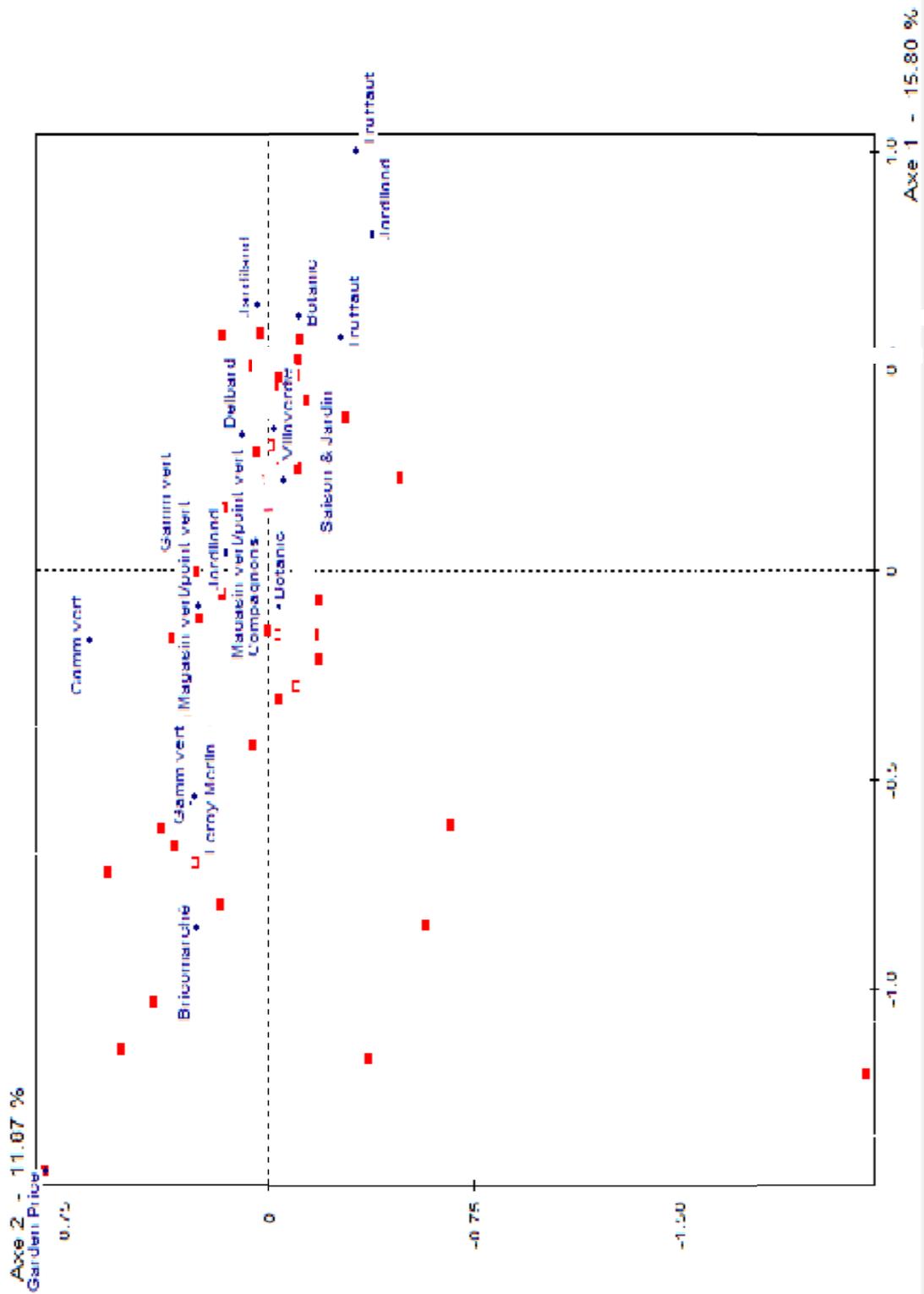


*La valeur ajoutée est notée sur une échelle de 1 : faible à 3 : forte

ANNEXE XVII ACM positionnement de l'offre en serre chaude



ANNEXE XIX ACM positionnement de l'offre en pépinière



Résumé des propos de Johann Danve sur l'impression de chromos :

Les prix d'impression de chromos sont très variables, il s'agit de prix au mille qui peuvent aller de 75 à 200 euros. Les paramètres pouvant faire varier le prix sont notamment la taille du chromo, le nombre de tirages par référence, la forme de la découpe (plus chère si elle est exclusive), la création (graphisme, texte), le nuancier de couleurs, les finitions (élastiques, sticks etc) et le conditionnement. La photo ne fait pas varier le prix chez eux.

Concernant le nombre de tirages par référence, les quantités varient selon les familles de produits. Les familles d'arbustes ou de plantes vivaces représentent des gammes très larges avec des tirages faibles par références alors que les familles du MAF et de la serre chaude représentent des gammes plus courtes avec des tirages plus élevés.

Résumé des échanges avec les fournisseurs sur le contenu des chromos :

Nous avons échangé avec quatre fournisseurs qui ont des chromos travaillés : Mr Planchenault de la société Végécom, Madame Bouchereau de la société Hortival Diffusion, Monsieur Strazielle du Domaine de Chapelan et Madame Rollet de la société Corma. L'intérêt de ces échanges était de comprendre le but du chromo selon leur point de vue, et quels éléments importants doivent être mis en avant.

La synthèse de ces échanges amène à une conclusion commune : le chromo doit être attractif, simple voir ludique et accrocher rapidement l'œil. Il doit regrouper des informations essentielles avec le moins de texte possible (exposition, arrosage, floraison, couleur, odeur, hauteur, largeur, façon de grimper...). Le nom doit être lisible et au moins en Français. Et les labels (Fleurs de France et Plante Bleue surtout) figurent sur les chromos dans l'espoir d'une meilleure connaissance de ceux-ci par les consommateurs dans un futur proche.

Ensuite, les avis divergent un peu. La photo est très souvent importante et permet à la fois d'accrocher l'œil et de mettre en avant le caractère d'intérêt du produit. L'entreprise Corma ne met pas de photo sur les plantes fleuries. Le fournisseur joue plutôt sur d'autres aspect selon la famille de produit, comme le coté girly pour sa gamme « Pink kisses ® » ou une photo de mise en situation pour ses aromatiques.

Hortival Diffusion utilise le verso de ses chromos pour donner des détails à propos de la plantation, de l'entretien et de la variété. D'autres fournisseurs comme Végécom ou Chapelan estiment que le consommateur ne retourne pas le chromo et se contentent du recto.

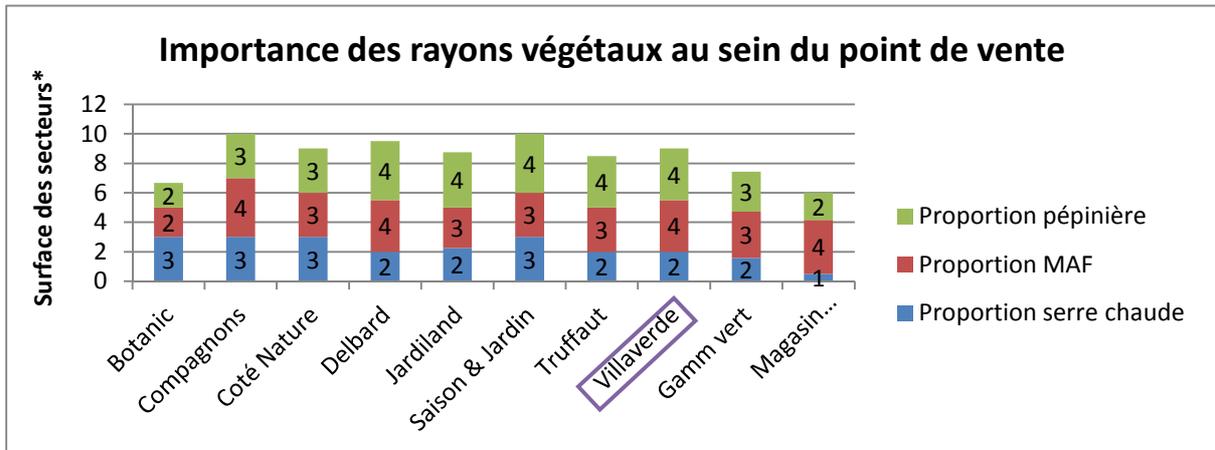
Le QR code est utilisé par certains pour apporter des informations complémentaires (recettes, conseils), mais il ne fait pas l'unanimité. Monsieur Planchenault estime qu'il n'est que peu utilisé, et plutôt par les jeunes générations.

Enfin, on remarque à chaque fois une charte graphique propre au fournisseur. Hortival diffusion met en avant trois niveaux de lectures : la marque Silence ça pousse, les marques filles (Terrasses & Balcons, Collections grimpantes etc) et enfin un bloc visuel composé de trois photos représentatives du produit.

Liste non exhaustive des gammes présentes en MDD chez les distributeurs concurrents :

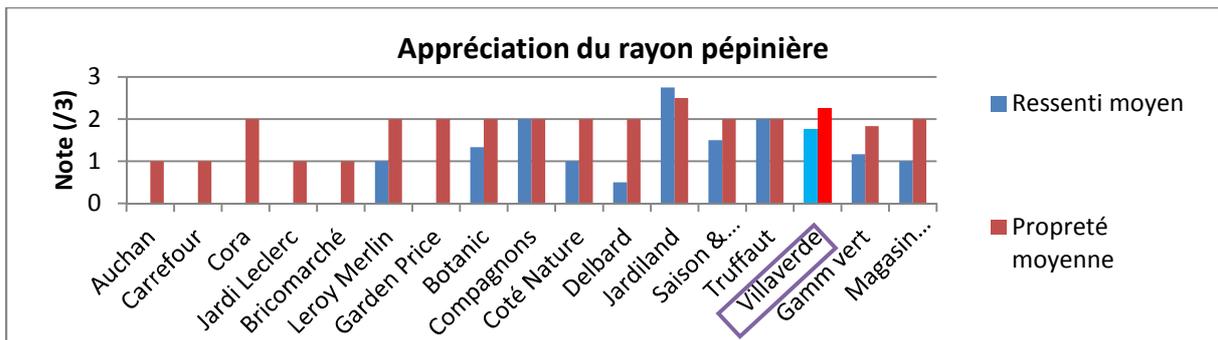
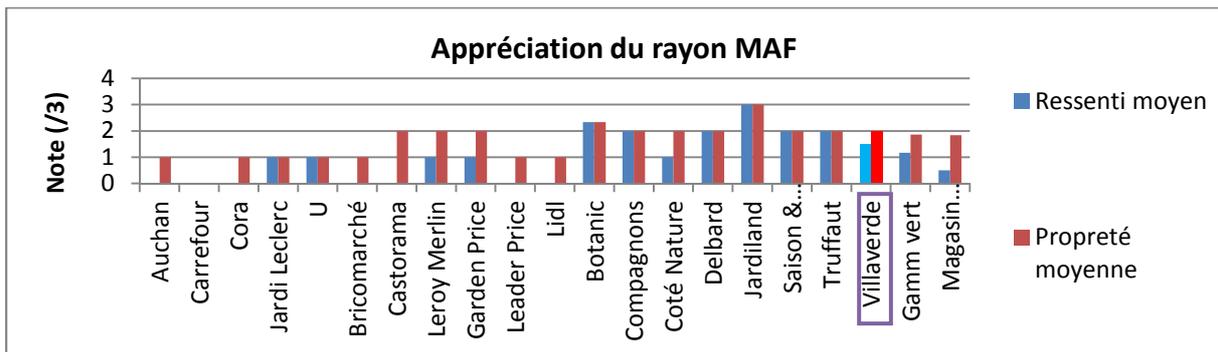
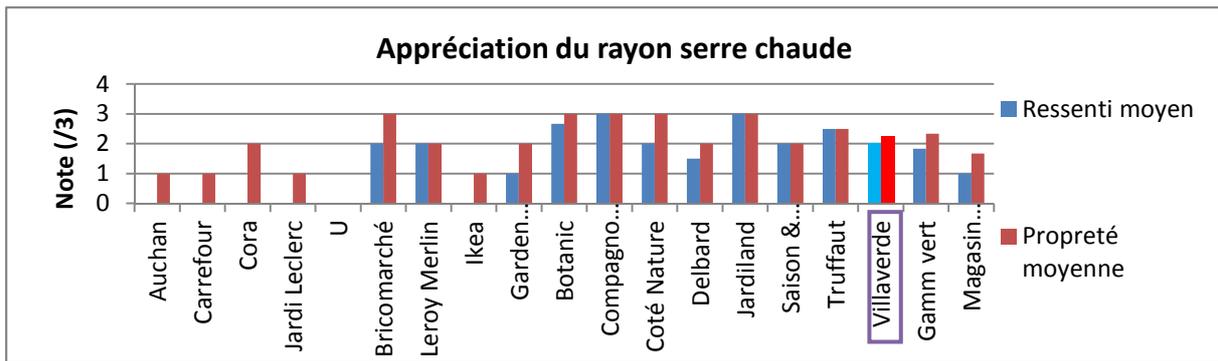
	Botanic	Truffaut	Gamm vert	Point vert	Castorama	Auchan/ Carrefour
Serre chaude	*Orchidées papillons *Plantes vertes	*Plantes vertes	*Orchidées papillons			
MAF	*Aromatiques *Tomates *Annuelles	*Annuelles	*Légumes greffés		Toute la gamme présente	
Pépinière	*Petits fruits *Vivaces *Rosiers	*Vivaces *Grimpantes *Lavandes *Petits fruits	*Rosiers *Petits fruits	*Rosiers		*Buis

ANNEXE XXI Importance des rayons végétaux au sein des points de vente



*Nous avons classé les pourcentages obtenus comme suit : 0 si pas de rayon, 1 : <5% de la surface totale du magasin, 2 : 5-10%, 3 : 10-25%, 4 : >25%

ANNEXE XXII Appréciation des rayons



ANNEXE XXIII Type de mobilier utilisé

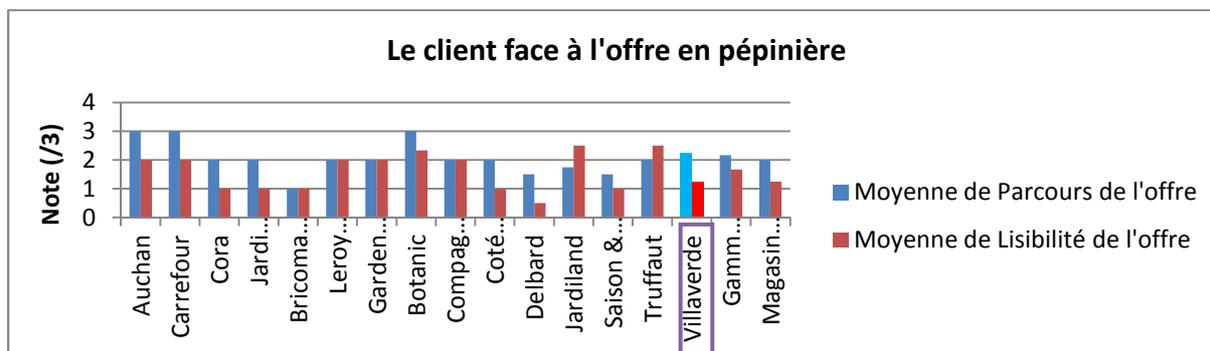
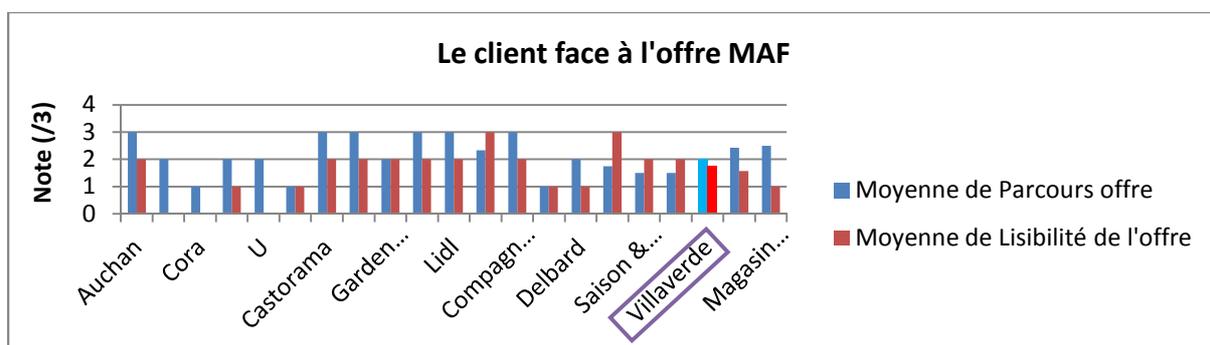
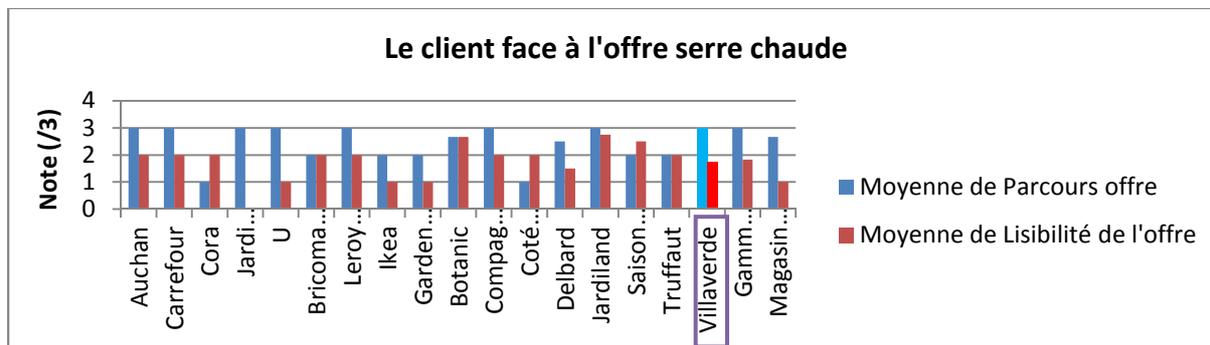
	Villaverde	Delbard	Botanic	Jardiland	Truffaut	Gamm vert	Coté nature	Saison&Jardin	Compagnons	Pt verts / Magasins verts	Autres
Serre Chaude	Plutôt amélioré	Amélioré	Amélioré	Horticole bois spécifique à l'enseigne	Amélioré	Amélioré	Horticole	Amélioré	Amélioré	Amélioré / horticole	Horticole, non rolls, non adapté (hard discount)
MAF	Horticole	Horticole	Horticole amélioré	Horticole amélioré	Horticole	Horticole	Horticole		Horticole amélioré	Horticole	Horticole / non adapté
Pépinière	Horticole amélioré	Horticole	Horticole	Horticole amélioré	Horticole amélioré	Horticole amélioré / 1 spécifique	Horticole	Horticole	Horticole	Horticole / 1 spécifique	Horticole / non adaptée

(Barlet, 2016)

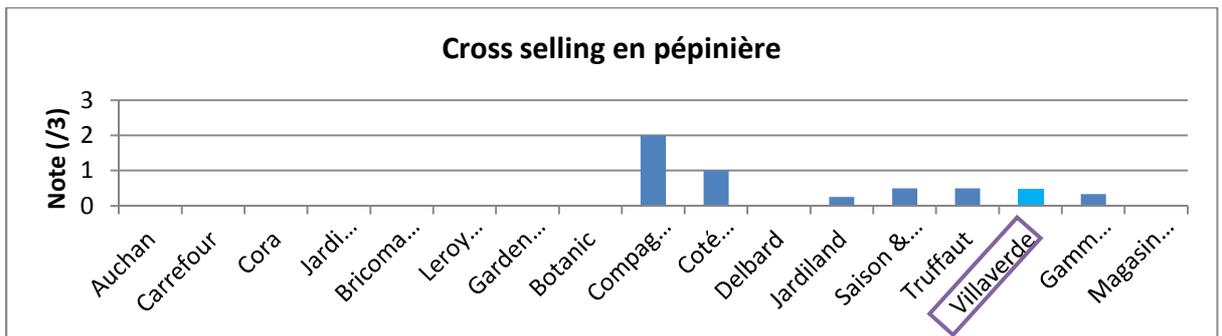
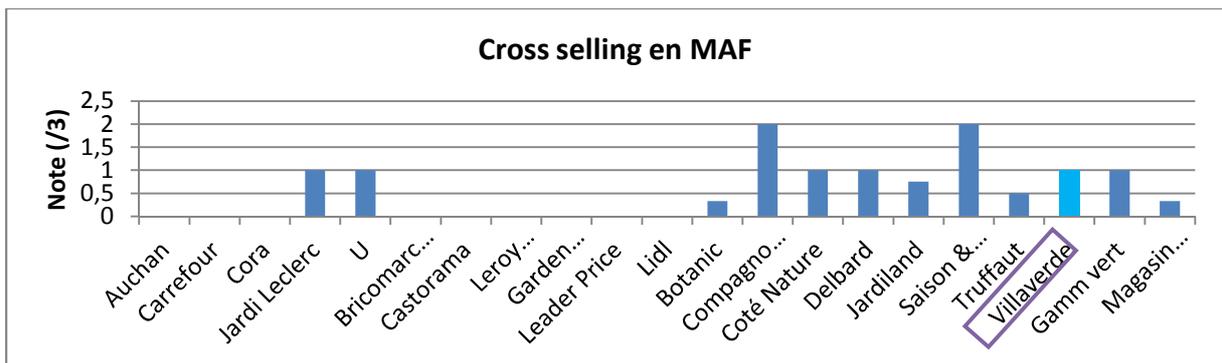
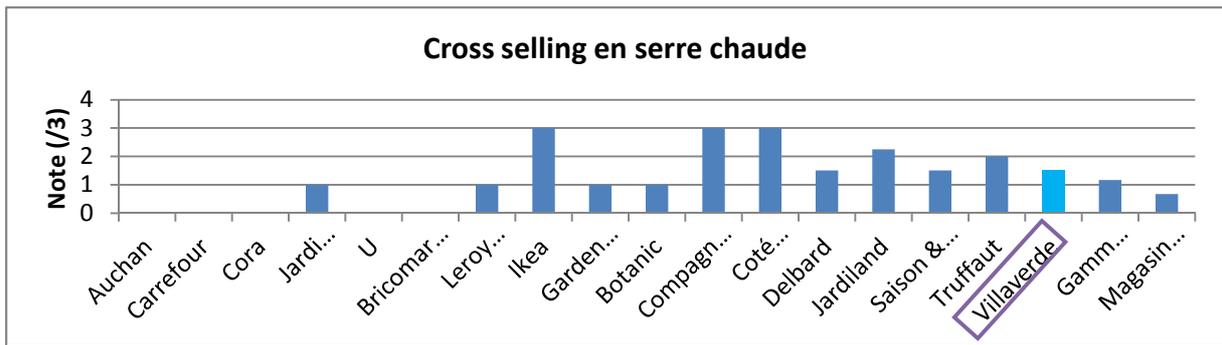


Photos a&b : Jardiland Bonneuil sur marnes (Barlet 17.05.16)

ANNEXE XXIV Le client face à l'offre



ANNEXE XXV **Cross selling**



*Nous avons noté ce critères de 0 : pas de cross selling à 3 : beaucoup de cross selling.



Photo a : Botanic Suresne (Barlet, 19.05.16)

ANNEXE XXVI **Espaces inspirations**

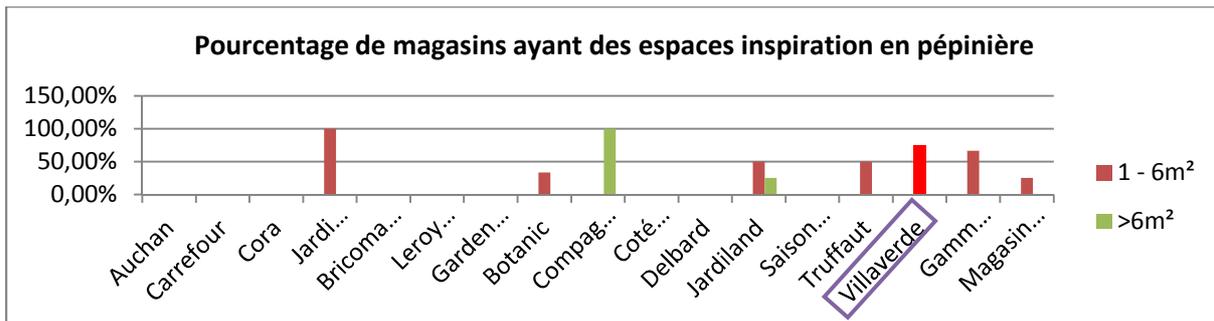
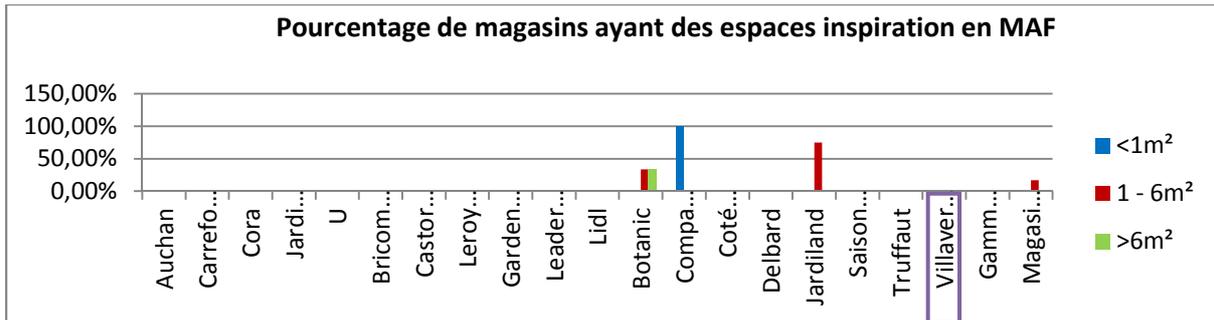
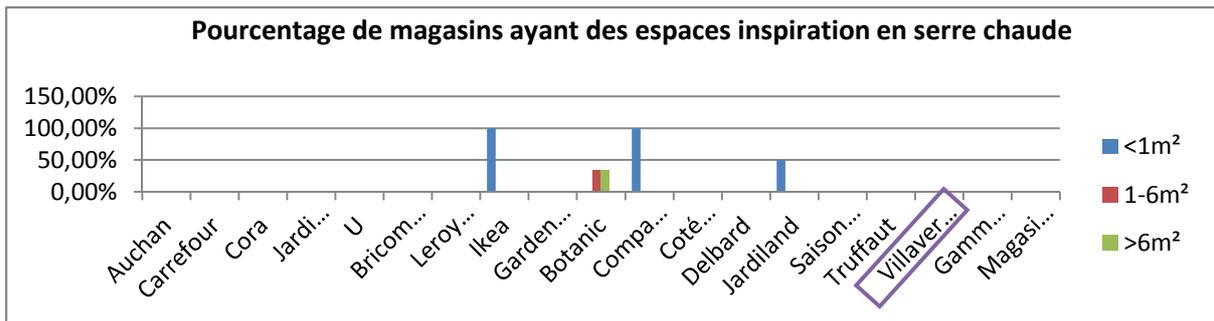


Photo a&b : Botanic Dijon (Barlet, 10.05.16)



Photo c : Compagnons Wambrechies
(Barlet, 24.05.16)



Photos d&e : Jardiland corneilles en parisis (Barlet, 19.05.16)

Photo f : Jardiland Saint Priest en Jarez (Barlet, 11.05.16)



Photo g : Jardiland Bonneuil sur marnes (Barlet, 17.05.16)



Photo h : Jardiland corneilles en parisis (Barlet, 19.05.16)



Photo i : Compagnons Wambrechies
(Barlet, 24.05.16)



Photo j : Leroy Merlin St Priest
(Barlet, 22.08.16)



Photo k : Salon IPM (Tavassoli 01.16)



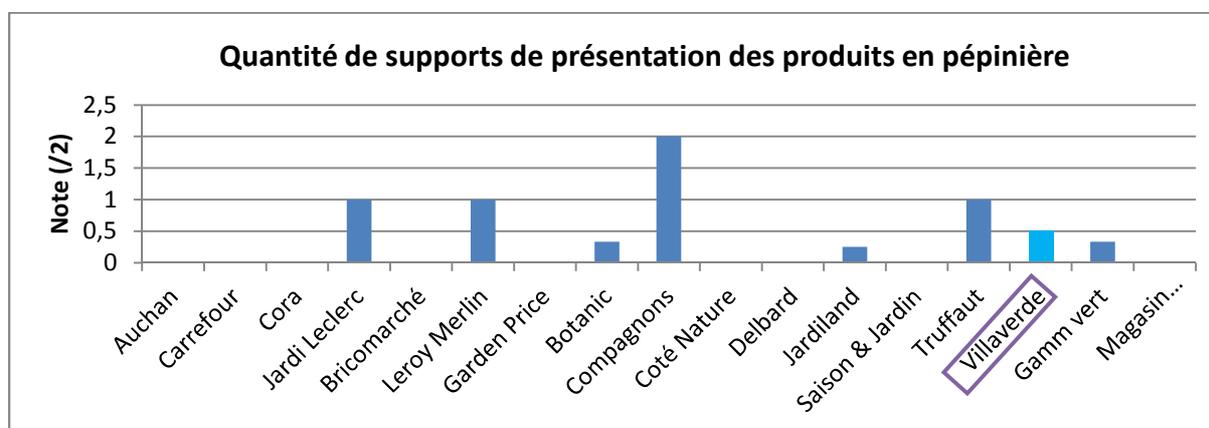
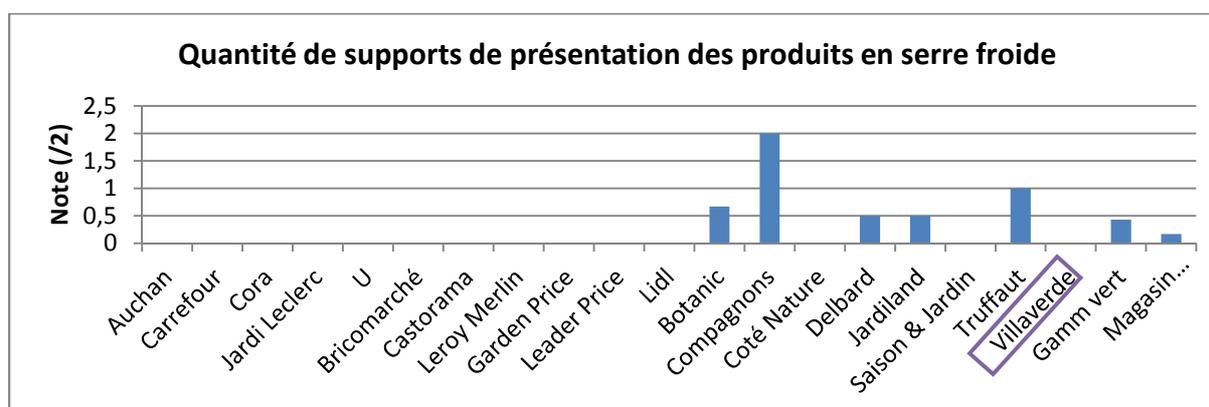
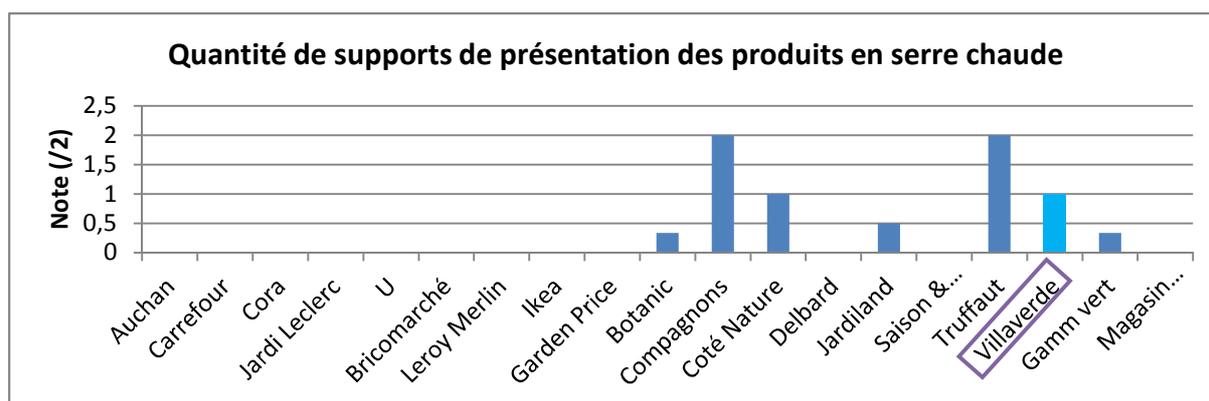
Photo l : Jardinerie Floralux Belgique (Tavassoli 01.16)

ANNEXE XXVII Signalisation des familles de produit



Jardiland Cormeilles en parisis (Barlet, 19.05.16)

ANNEXE XXVIII Supports de présentation des produits



*La quantité de supports a été évaluée selon un système de notation allant de 0 : absents à 2 : fréquents



Jardiland Corneilles en paris (Barlet, 19.05.16)

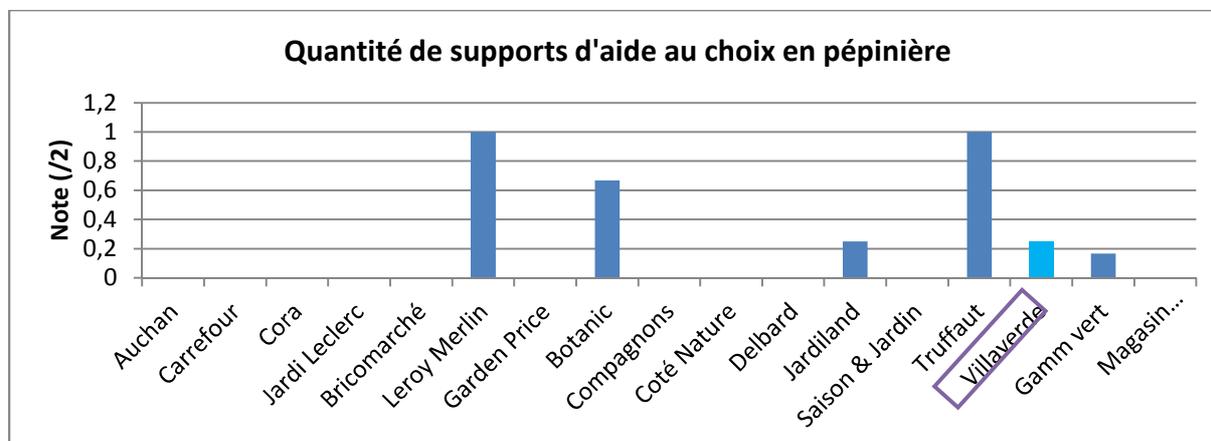
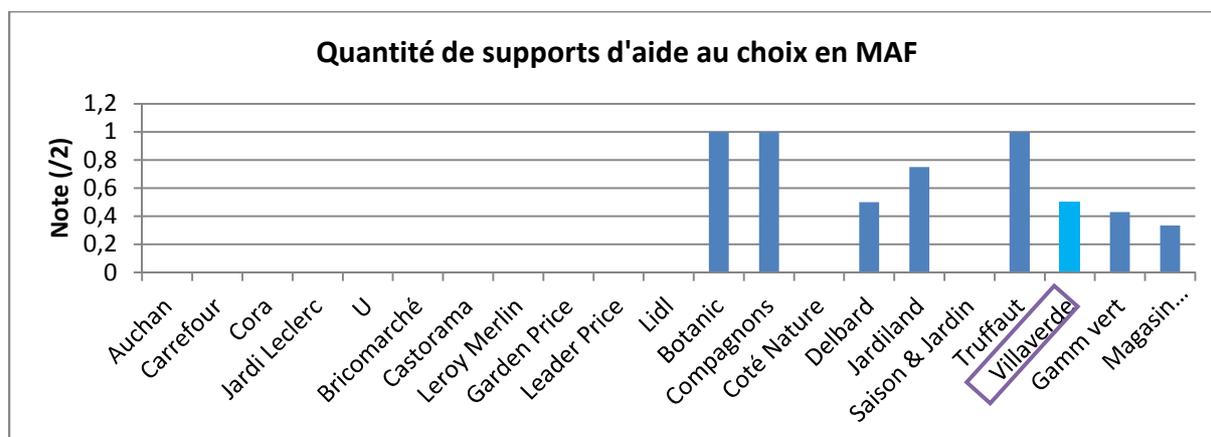
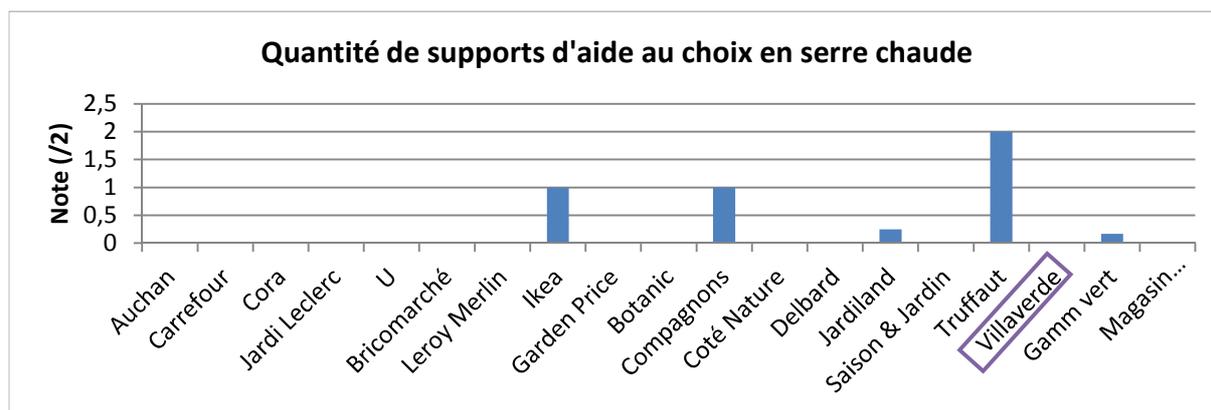


Truffaut la ville du bois (Barlet, 17.05.16)



Côté nature St Michel sur Orges (Barlet, 17.05.16)

ANNEXE XXIX Supports d'aide au choix



*La quantité de supports a été évaluée selon un système de notation allant de 0 : absents à 2 : fréquents



Photo a : Botanic Dijon (Barlet, 10.05.16)



Delbard Marcy l'étoile (Barlet, 21.05.16)

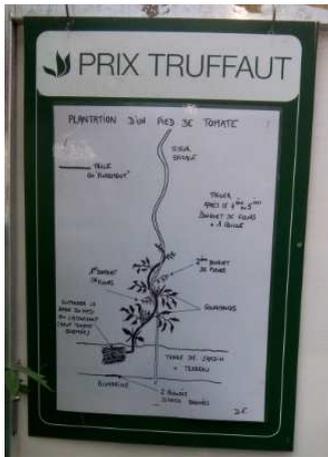


Truffaut la ville du bois (Barlet, 17.05.16)



Jardiland Corneilles en Parisis (Barlet, 19.05.16)

ANNEXE XXX Autres ILV



Truffaut Herblay (Barlet, 17.05.16)



Truffaut La Ville du bois (Barlet, 17.05.16)

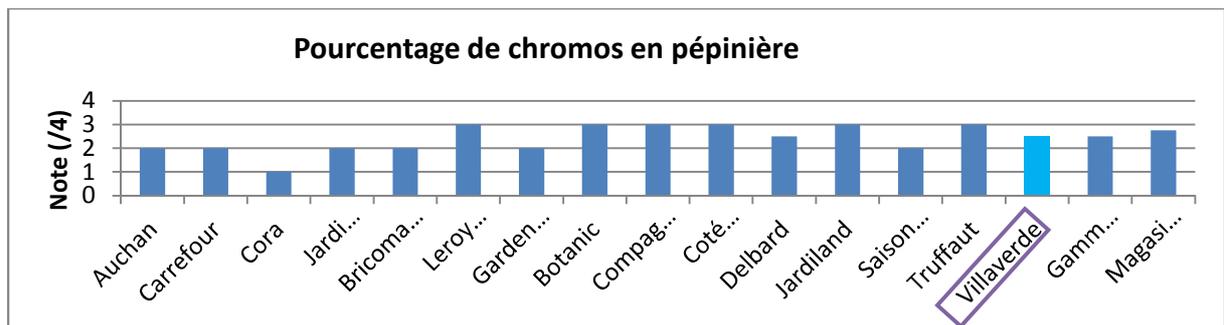
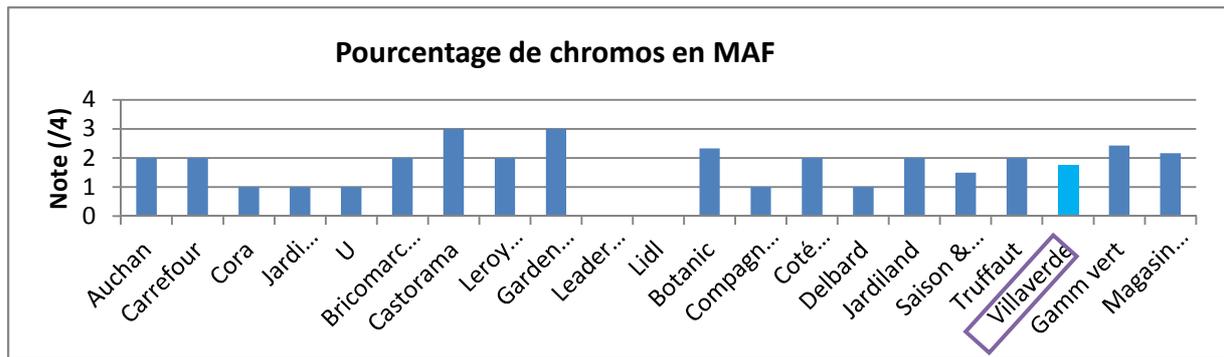


Gamm vert Villars (Barlet, 11.05.16)



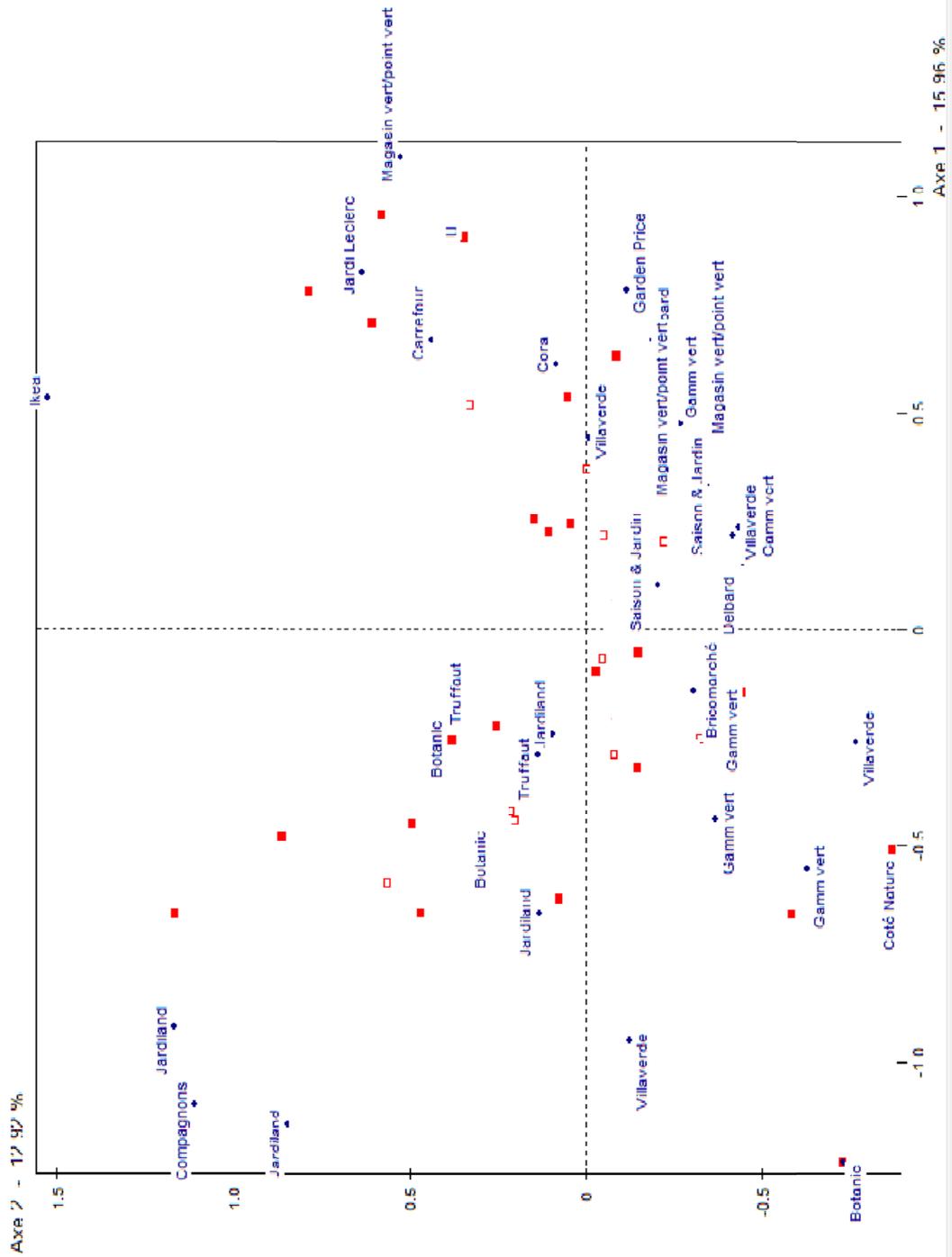
Compagnons des saisons (Barlet, 24.05.16)

ANNEXE XXXI Pourcentage de chromos présents



*Nous avons noté la quantité de chromos présents comme suit : 1 : <25%, 2 : 25-50%, 3 : 50-75%, 4 : >75%

ANNEXE XXXII ACM positionnement merchandising en serre chaude



ANNEXE XXXV Coûts liés à la mise en place de corners « inspirationnels »

Nous pouvons imaginer des corners formés par trois cloisons d'environ 2m de haut et 1m de large chacune (soit 6m²). La centrale a négocié un prix de 13€ par mètre carré de poster en plastique forex pour le nouveau concept.

Si l'on choisi une photo dans une photothèque, son coût sera négligeable puisque le service communication paye un abonnement de 150€ pour louer 750 photos par mois. En revanche si la photo est réalisée par la centrale, les frais s'élèvent à environ 500 euros par photo (com.pers. Laurence François, service communication SEVEA).

Chaque corner coûterait donc **entre 78€** (6m²x13euros) **et 578€** (78 + 500euros). Il faudrait ajouter à cela le prix des cloisons mais nous n'avons pas de devis pour cela. Les objets mis en scène seraient empruntés aux rayons plein air et décoration donc n'engendreraient aucun surcoût.

ANNEXE XXXVI Coûts approximatif de la mise en place d'un nouveau mobilier

Pour chiffrer approximativement l'impact de la mise en place d'un nouveau mobilier, nous nous sommes appuyés sur le test qui a été fait pour le magasin Villaverde de Brive la Gaillarde.

La taille du rayon est globalement représentative du réseau puisqu'il mesure 1120m², et que la moyenne des mesures réalisées sur les quatre magasins visités est de quasiment 1000m².

Le devis s'élève à 26 570 euros TTC, visuels inclus, et ce type de mobilier s'amortit généralement sur une durée d'environ 8 ans (com.pers. Patrick Gomez, comptable chez SEVEA). Pour le magasin, il faut donc pouvoir augmenter en conséquence la marge effectuée en pépinière.

Pour simplifier très grossièrement, on peut dire que dans notre exemple, la marge supplémentaire devra être de $26\,570/8 = 3321.25$ euros par an pendant 8 ans. Le coefficient de marge étant en moyenne de 2.2, cela correspond à un chiffre d'affaires supplémentaire de $3321.25 \times 2.2 = 7306.75$ euros par an. Pour vérifier si c'est envisageable, nous avons récupéré la marge effectuée par le réseau en 2015 sur le logiciel Qlick View. Elle s'élevait à 5 992 742 euros pour 65 magasins, ce qui fait une moyenne de **92 196** euros de marge par magasin en 2015 sur le rayon pépinière, donc un chiffre d'affaires de **202831.2** euros. Bien que le secteur soit très légèrement en peine ces dernières années, on peut penser que la plupart des magasins seront donc capable d'assumer ce changement puisque l'augmentation du chiffre d'affaires nécessaire s'élève à 3.6 % $((7306.75 \times 100) / 202831,2)$. On peut imaginer que la différence sera comblée par le retour sur investissement généré par l'attractivité nouvelle du rayon.

Mais il faudrait en réalité prendre en compte plusieurs autres paramètres pour préciser le coût de ces installations : la plupart du temps, l'entreprise fera un prêt qui engendrera des intérêts. De plus l'amortissement du mobilier sera déduit des taxes d'impositions de l'entreprise.

Certaines entreprises comme Cerdys fournissent des solutions prêtes à l'emploi pour un mobilier spécifique. Par exemple, pour les vivaces, le fournisseur propose des kits d'ILV au prix de 25euros par table. A Brive, nous avons installé 6 tables, soit 150 euros d'ILV. Nous n'avons pas obtenu le coût des tables.

ANNEXE XXXVII Coût approximatif de la mise en place de supports ILV

Supports de présentation (d'après devis Floramédia)

Le coût de création de 300 supports A4 et 180 cartes A5 à partir d'une maquette fournie par la centrale coûtait **2400€**. Il fallait ajouter à cela le coût de l'impression sous forme plastifiée. Dans notre cas, un recto suffirait.

Ainsi pour 87 kits de 300 cartes A4, le prix unitaire était estimé à 0.76€ HT, soit 23803,2€ TTC pour l'ensemble (87 kits x 300cartes x 0.76€). Cela revient à **273,6€ TTC** par magasin (23803.2€/87).

Pour 80 kits de 180 cartes A5, le prix unitaire était de 0.62€ HT, soit **10713€ TTC**. Ce qui revient à un investissement de **133,92€ TTC** par magasin. Le réseau comprenant aujourd'hui 73 magasins sous enseigne Villaverde, on peut estimer que les coûts seraient proches

Supports d'aide au choix

Pour réaliser un support comprenant un texte et une photo générique, il faut compter environ 50 euros. Si la photo est spécifique à une variété, alors il faut ajouter un supplément de 50 euros pour sa location (com.pers. Laurence François). Si l'on se base sur le modèle Dipladénia de Botanic, il contient 8 photos de différentes variétés, ce qui équivaldrait à un coût de 400 euros. Enfin, l'impression revient au prix négocié pour l'ensemble des posters en forex, soit 13€ au mètre carré, ce qui équivaut à 39€ par panneau. Au total, une ILV type coûterait donc approximativement **453.9€** (50 + 400 + 3.9 euros).

	Diplôme : Ingénieur en Horticulture Spécialité : Horticulture Spécialisation / option : Horticulture Ornementale et Valorisation Enseignant référent : Caroline Widehem
Auteur(s) : Pauline BARLET Date de naissance* : 06/04/1991	Organisme d'accueil : Sevea Adresse : 23 rue du creuzat, 38080 L'Isle-d'Abeau
Nb pages : 40 Annexe(s) : 46	Maître de stage : Xavier Murat
Année de soutenance : 2016	
Titre français : Une nouvelle identité pour l'enseigne Villaverde: analyse concurrentielle et pistes d'amélioration pour le secteur végétal Titre anglais : A new identity for Villaverde store chain : competitiveness analysis and improvement leads for plant sector	
Résumé: Le groupe Sévéa fait aujourd'hui face à un marché en pleine mutation. Depuis quelques années, l'enseigne Villaverde a en particulier enregistré quelques évolutions dans ses ventes en végétal. Alors que la concurrence se multiplie avec une montée progressive des GMS, certaines grandes enseignes de jardineries et de LISA se démarquent en affirmant de nouvelles valeurs. Pour redynamiser ses ventes, le groupe Sévéa souhaite à son tour créer une identité propre à Villaverde en devenant l'enseigne la plus « inspirante », la plus « facilitante » et la plus « proche des gens ». Ce mémoire est axé plus particulièrement sur le secteur végétal, ses services, sa gamme mais aussi sa mise en valeur en rayon. Une analyse concurrentielle terrain a révélé que le réseau est très souvent dans la moyenne du marché. Son hétérogénéité marquée engendre un manque de positionnement clair. Il en découle plusieurs pistes d'améliorations possibles pour retrouver un secteur végétal compétitif mais aussi différenciant et cohérent avec la future identité du réseau.	
Abstract : Sévéea is facing a market evolution. For several years, Villaverde store chain has recorded evolutions in its plants sales. While competition is increasing, some garden centre store chains are differentiating themselves with new values. In order to revitalize sales, Sévéa wish in its turn create its own identity, becoming the most "inspiring", the most "facilitating" and the "people closer" chain store. This report is centred on plant sector, its services, its assortment and its tidying in the store department. A field competitive analysis revealed that the network is frequently within the market average. Its heterogeneity causes a lack of product positioning. Several improvement leads result from this study, in order to get back to a competitive, distinguishing and consistent with the new network identity plant sector.	
Mots-clés : Distribution, marché, végétal, concurrence, offre, merchandising Key Words: Distribution, plant market, competitiveness, supply, merchandising	

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