HAL open science

Le regroupement d'entreprises : origines, formes et enjeux pour les sociétés de travaux paysagers. Exemple de l'entreprise Pépinière Sport et Paysage en Occitanie

Camille Le Joly

▶ **To cite this version:**

Camille Le Joly. Le regroupement d'entreprises : origines, formes et enjeux pour les sociétés de travaux paysagers. Exemple de l'entreprise Pépinière Sport et Paysage en Occitanie. Sciences du Vivant [q-bio]. 2018. dumas-01920197

HAL Id: dumas-01920197

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01920197v1

Submitted on 13 Nov 2018

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.

Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

AGROCAMPUS OUEST

■ **CFR Angers**

☐ **CFR Rennes**

Année universitaire : 2017-2018 Spécialité : Paysage Spécialisation (et option éventuelle) : Maîtrise d'œuvre et Ingénierie	**Mémoire de fin d'études** ■ d'Ingénieur de l'Institut Supérieur des Sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage ☐ de Master de l'Institut Supérieur des Sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage ☐ d'un autre établissement (étudiant arrivé en M2)

Le regroupement d'entreprises : origines, formes et enjeux pour les sociétés de travaux paysager. Exemple de l'entreprise Pépinière Sport et Paysage en Occitanie.

Par : Camille LE JOLY

Soutenu à Angers le 6 septembre 2018

Devant le jury composé de :

Président : Laure BAUDET

Maître de stage : Christophe MANCELL

Enseignant référent : Véronique BEAUJOUAN

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
«Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 4.0 France»
disponible en ligne http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fr

Fiche de confidentialité et de diffusion du mémoire

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] :
(ou de l'étudiant-entrepreneur)

PEPINIERE SPORT ET PAYSAGE
ZAE du Mas de Klé
1 rue Joseph Montgolfier
34110 FRONTIGNAN
Tél : 04 67 74 54 62 - Fax : 04 67 48 26 86
Siret : 444 335 423 00044

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] **Nom Prénom** LE JOLY Camille

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** : 01/11/18

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

Pour m'avoir chaleureusement accueillie et encadrée avec bienveillance pendant six mois, je souhaite en premier lieu remercier l'ensemble des membres de ma structure d'accueil, Pépinière Sport et Paysage. Leur gentillesse, leur disponibilité et leurs compétences ont su faire de ce stage une excellente expérience professionnelle.

Et plus précisément, merci à :

Christophe MANCELL	mon tuteur de stage, pour sa patience et sa pédagogie, sa bienveillance et pour le coeur qu'il a mis à enrichir ma formation en me transmettant son savoir de qualité
Antoine MULLER	pour m'avoir accordé la chance, en tant que directeur, de découvrir la conduite de travaux au sein d'une entreprise comme Pépinière Sport et Paysage
Véronique BEAUJOUAN	mon enseignant référent au sein de l'école, pour l'accompagnement et les conseils avisés qu'elle a su m'apporter ces trois dernières années

Merci également aux différentes personnes qui se sont rendues disponibles pour répondre à mes questions et enrichir mon mémoire, à savoir Dorothée GOUJEON (responsable bureau études chez ID Verde Angers), Olivier BRET (directeur général des opérations région Nord de chez ID Verde), Pauline MOQUET (responsable du développement du réseau Daniel Moquet), Jean-Christophe HINGANT (directeur d'agence chez Pinson Paysage) sans oublier l'ensemble des salariés de Pépinière Sport et Paysage qui a eu la gentillesse de m'accorder un entretien. Merci à Stéphane MOREAU, Ahmed ECHIHELS, Ali ACHEMIROU, Sébastien ROZET, et Nicolas HEBSTER.

Puisque ce mémoire est le point final d'un long parcours de huit années au sein d'Agrocampus-Ouest, je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance envers l'ensemble du personnel et des enseignants de l'école qui ont accompagné et rendu possible l'accomplissement de mon double projet professionnel et sportif qui me tient tant à coeur.

Enfin, mes derniers remerciements et non des moindres s'adressent à l'ensemble de mes amis et mes proches pour leur appui et leurs encouragements.
Merci à mes deux parents qui ont su soutenir mes choix et m'apporter leur indéfectible soutien.

Table des matières

Introduction : le regroupement d'entreprises dans le paysage : paradoxe d'un phénomène de grande ampleur encore peu étudié 1

Méthode de collecte et de traitement des informations 2

Partie 1
Les entreprises et le commerce de groupe, exemple de Pépinière Sport et Paysage 5

1. L'organisation de Pépinière et Paysage avant d'intégrer un groupe 5
   - 1.1. Histoire de l'entreprise 5
   - 1.2. Organisation interne et fonctionnement 6

2. Les difficultés rencontrées 7
   - 2.1. La prospection commerciale : un bonus 7
   - 2.2. ... ou une nécessité ? 8
   - 2.3. La Grande récession de 2007 9

3. Le commerce de groupe en France, de son origine à sa prépondérance 11
   - 3.1. Le commerce indépendant isolé et le commerce indépendant organisé 11
   - 3.2. Troisième forme de commerce : le commerce intégré 12
   - 3.3. Le commerce mixte 13

4. Le regroupement d'entreprises dans le secteur du paysage 14

Partie 2
Les groupes composés de filiales : les holding 15

1. Éléments de définition et organisation 15

2. Les relations entre la société mère et ses filiales 16
   - 2.1. Les avantages d'intégrer une holding active 16
   - 2.2. Les devoirs envers la société mère active 16
   - 2.3. La holding passive 17

3. Le cas de Pépinière Sport et Paysage 18
   - 3.1. Historique du groupe 18
   - 3.2. Organisation de la holding 19
   - 3.3. Les changements engendrés par le rachat de l'entreprise 20
     - 3.3.1. La structure de l'entreprise 20
     - 3.3.2. Mise en place d'un outil de gestion 21
     - 3.3.3. La gestion des chantiers 21
     - 3.3.4. Les conditions de travail des salariés 23
     - 3.3.5. Les frais de gestion 23

Partie 3
Les autres formes principales de groupement d'entreprises de travaux paysagers 24

1. Les entreprises composées de succursales 24
1.1. Éléments de définition 24
1.2. L'exemple de Pierre Goujeon Paysage 24
1.2.1. Changement de structure interne 25
1.2.2. Remaniement du fonctionnement interne 25
1.2.3. Changement de type de marché 25
1.2.4. Modification des conditions de travail des salariés 26

2. Le cas des franchises 27
2.1. Éléments de définition 27
2.2. Les avantages et exigences de la franchise 27
2.3. Le cas de l'entreprise Daniel Moquet 28
2.3.1. Les avantages de la franchise 28
2.3.2. La structure des agences 29
2.3.3. Les limites du modèle 30

Partie 4
Discussion 31

1. Établissement d'un outil d'aide à la décision sur le choix d'un type de regroupement 31

2. Une méthodologie de cas par cas, spécifique à une population d'entreprises 34

Conclusion 35

Bibliographie 36

Sitographie 36

Annexes 38

Glossaire

(termes indiqués par * dans le texte)

Appel d'offre : procédure permettant à un commanditaire de déterminer quel sera le co-contractant auquel il confiera une mission pour réaliser une prestation de travaux, fourniture ou service, après que ce dernier ait proposé les meilleures conditions par rapport à ses concurrents

Business plan : projection du projet de création d'une franchise comportant, entre autres, les plans de financement et de développement

Centrale d'achat : organisme destiné à centraliser les achats pour un réseau, en vue d'obtenir les meilleurs prix

Chargé d'affaire : personne en charge de gérer et développer un portefeuille clients, à qui il vend des prestations ou des produits

Chargé d'étude : personne en charge de la réponse aux appels d'offres* comprenant la phase d'étude technique des travaux, la rédaction du mémoire technique* et le chiffrage du projet

Conducteur de travaux : personne responsable de la coordination opérationnelle d'un ou plusieurs chantiers. Il dirige les travaux, encadre les équipes et veille au respect des délais, de la sécurité et de la qualité

Directeur de production : personne responsable de l'organisation et du contrôle des activités de production. Dans une entreprise de travaux paysagers, le directeur de production est en charge de l'établissement du plan de charge ou encore de la gestion du parc matériel et automobile

Moins-disante : lors d'une adjudication, qualifie une offre ou une entreprise dont l'offre est la moins chère

Maison mère : désigne l'entreprise détenant l'actionnariat majoritaire d'une autre entreprise appelée filiale

Mémoire technique : document écrit souvent exigé par le pouvoir adjudicateur aux candidats à un marché public, à l'appui de leur offre technique, pour juger la valeur technique de celle-ci

Reprise d'entreprise : désigne l'achat de la majorité du capital d'une entreprise existante par une personne, ou un groupe de personnes, ou une autre entreprise qui en assurera la gestion

Turn over ou rotation de l'emploi : indicateur décrivant le rythme de renouvellement des effectifs dans une entreprise

Service de production : service qui, dans une entreprise du paysage, regroupe les postes relatifs à la réalisation opérationnelle des chantiers : les conducteurs de travaux, les chefs de chantier, les chefs d'équipe ainsi que les ouvriers d'une entreprise

Liste des abréviations

BRRA : Business Regulatory Review Agency

BTP : Bâtiment et Travaux Publics

CGME : Compagnie Générale des Métiers de l'Eau

CRA : Cédants & Repreneurs d'Affaires

FFP : Fédération Française du Paysage

IGD : Indice Global des Défaillances

INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques

MSA : Mutualité Sociale Agricole

PME : Petite et Moyenne Entreprise

SARL : Société À Responsabilité Limitée

SAS : Société par Actions Simplifiées

TPE : Très Petite Entreprise

UNEP : Union Nationale des Entreprises du Paysage

Annexes

Annexe 1 : Tableau récapitulatif du classement des 10 premières entreprises du paysage en terme de réalisation du chiffre d'affaires et de leur type de groupement.

Annexe 2 : Questionnaire d'entretien à destination des salariés de l'entreprise Pépinière Sport et Paysage.

Annexe 2 bis : Résultats de l'enquête à destination des salariés de l'entreprise Pépinière Sport et Paysage.

Annexe 3 : Questionnaire d'entretien à destination des salariés de l'entreprise Pierre Goujeon Paysage – ID Verde Angers.

Liste des illustrations

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Exemple de démarche faite auprès de diverses organisations du paysage afin d'obtenir la donnée du nombre d'entreprises faisant partie d'un groupement de sociétés en août 2018 (Camille Le Joly, 2018)
Tableau n°2 : Tableau récapitulatif des entreprises démarchées au cours de l'étude, en été 2018. (Camille Le Joly, 2018)
Tableau n°3 : Tableau de critères de différentiation des différentes formes de commerce (Camille Le Joly, 2018)
Tableau n°4 : Tableau récapitulatif du classement des 10 premières entreprises du paysage en terme de réalisation du chiffre d'affaires et de leur type de groupement. (Camille Le Joly, 2018)

Liste des figures

Figure n°1 : Schéma récapitulatif de l'histoire de l'entreprise «Pépinière Sport» (Camille Le Joly, 2018)
Figure n°2 : Organigramme général d'une entreprise de réalisation de travaux paysagers (Camille Le Joly, 2018)
Figure n°3 : Organigramme de la société Pépinière Sport et Paysage (Camille Le Joly, 2018)
Figure n°4 : Productivité apparente et salaires réels super-bruts dans le privé 1990-2011 (source : www.cae-eco.fr , Conseil d'analyse économique, Évaluation des politiques publiques, 2013)
Figure n°5 : Indice global des défaillances d'entreprise entre 1994 et 2010 aux Etats Unis et en Europe (source : www.eulerhermes.fr, Euler Hermes, Rapport annuel 2009, 2009)
Figure n°6 : Évolution du chiffre d'affaires de Pépinière et Paysage entre 2004 et 2009 (Camille Le Joly, 2018, d'après www.société.com, Pépinière Sport et Paysage)
Figure n°7 : Graphique du taux de croissance des chiffres d'affaire du commerce coopératif associé et du commerce de détail (source : www.commerce-associe.fr, Chiffres clé 2017, Fédération du Commerce Associé, 2017)
Figure n°8 : Schéma simplifié du commerce indépendant (Camille Le Joly, 2018)
Figure n°9 : Schéma simplifié du commerce coopératif et associé (Camille Le Joly, 2018)
Figure n°10 : Schéma simplifié du commerce franchisé (Camille Le Joly, 2018)
Figure n°11 : Schéma simplifié du commerce intégré (Camille Le Joly, 2018)
Figure n°12 : Diagramme de répartition des parts de marché du commerce de détail en 2017 (Camille Le Joly, d'après La Fédération du Commerce Associé, Chiffres clés 2017)
Figure n°13 : Illustration des filiales de la holding Exor en 2012 (source : http://exor-reports.message-asp.com, Exor , Chart of Holdings, 2012)
Figure n°14 : Schéma simplifié des interactions entre une holding active et ses filiales (Camille Le Joly, 2018)
Figure n°15 : Historique de l'affiliation des différentes agences du groupe Lajus (Camille Le Joly, d'après Julien Ancel, étudiant apprenti ITIAPE, communication personnelle, 2018)
Figure n°16 : Présentation de la direction de la holding Hélianthe Investissement (Camille Le Joly, d'après Julien Ancel, étudiant apprenti ITIAPE, communication personnelle, 2018)
Figure n°17 : Organiramme de la société Pépinière Sport et Paysage à partir de 2010 (Camille Le Joly, 2018)
Figure n°18 : Illustration des différentes tâches proposées par le progiciel SPOCK Gestion (source : www.spigao.com, Spigao, Fonctionnalités du logiciel de devis Spock Gestion 2018, 2018)
Figure n°19 : Évolution de la commande publique entre 2012 et 2017 (source : www.adcf.org, AdCF (L'Assemblée des Communautés de France), Commande publique publiée sur 3 trimestres, 2017)
Figure n°20 : Évolution du nombre de franchises entre 1971 et 2017 (source : ww.franchise-fff.com, Franchiseurs et franchisés évolution depuis 1971, Fédération Française de la Franchise, 2017)
Figure n°21 : Diagramme de flux des possibilités d'intégration d'une société à une structure de type franchise, holding ou entreprise composée d'agences. (Camille Le Joly, 2018)

Avant propos

Ce travail marque la fin de mon stage de fin d'études et par extention de mon cursus de formation au sein de l'école Agrocampus-Ouest. Le choix de la structure dans laquelle j'ai effectué mes derniers mois de stage répond au besoin que j'avais d'expérimenter un métier de terrain et de développer mes connaissances relatives à la réalisation des chantiers de travaux paysagers. Antoine Muller a su m'ouvrir les portes de son entreprise et m'a ainsi permis d'étoffer ma formation en expérimentant le domaine très enrichissant de la conduite de travaux.

Au cours des premières semaines de stage, lorsque je questionnais les membres de l'entreprise, j'ai pu me rendre compte qu'ils opposaient régulièrement le fonctionnement actuel de la société au fonctionnement alors en place avant son rachat par un groupe de sociétés. À mesure que je saisissais l'ensemble des changements engendrés par cette reprise*, il apparaissait de plus en plus évident que cette opération avait été bénéfique voire salutaire pour cette société qui présentait auparavant des difficultés de plusieurs natures. Enthousiasmée par l'apparent succès que constituait l'intégration de cette entreprise dans un groupe, je souhaitais en apprendre davantage sur ses modalités, avantages et inconvénients. Car bien que connaissant les tendances actuelles de regroupement des entreprises, je ne savais que très peu de choses à propos de ses formes et de ses enjeux.

Au fur et à mesure de mes recherches, j'ai pu m'apercevoir qu'il existait extrêmement peu de données sur le regroupement des entreprises, qui étaient relatives au paysage. Deux options s'offraient donc à moi : la première, changer de sujet et ne pas partager l'exemple de ma structure d'accueil qui, si elle n'avait pas été intégrée à une holding, aurait probablement été liquidée. Cela aurait contribué passivement à la méconnaissance des possibilités et enjeux du regroupement des sociétés qui pourraient, potentiellement, apporter une solution aux multiples entreprises qui, chaque année, sont contraintes au dépôt de bilan. La deuxième option était de tenter, en m'appuyant dans un premier temps sur les données bibliographiques qui existent sur les formes de regroupement d'entreprises possibles, d'apporter des éléments de réponse, au risque de se limiter à des exemples de cas spécifiques, n'ayant pas les moyens, dans le cadre des six mois impartis pour la rédaction de mon mémoire, de développer ce sujet de façon plus approfondie.

Agrocampus-Ouest formant des cadres ingénieurs pouvant aspirer, comme dans mon cas personnel, à occuper des postes de direction d'entreprise et être ainsi confrontés au choix du regroupement, j'ai décidé de conserver ce sujet et d'en amorcer une approche.

Le regroupement d'entreprises dans le paysage : paradoxe d'un phénomène de grande ampleur encore peu étudié.

S'unir pour travailler à un objectif commun, voilà le choix que font de plus en plus d'entreprises.
Bien que la notion de groupe d'entreprise soit généralement employée pour évoquer des structures multinationales comme celles du CAC 40, le regroupement de sociétés n'est pas l'apanage des grandes structures. Selon l'INSEE, en 2016, 33% des entreprises de moins de 10 salariés appartiennent à un groupe, un pourcentage qui augmente avec la taille des structures puisque 54 % des entreprises de 10 à 20 salariés et 80% des entreprises de 50 salariés font également partie d'un groupe[1].

Le secteur paysage, composé à plus de 97% de TPE[2], est naturellement concerné par la question du regroupement d'entreprises. Bien qu'il n'existe pas à l'heure actuelle de données précises sur la proportion des entreprises du paysage faisant partie d'un groupe, l'analyse des 10 plus grosses structures en terme de réalisation de chiffre d'affaires(1) révèle que 8 d'entre elles font partie d'une forme de groupement (**cf annexe 1**). C'est également le choix qu'a fait l'entreprise Pépinière Sport et Paysage lorsqu'elle a rejoint le groupe Hélianthe investissement en 2010, alors qu'elle rencontrait des difficultés compromettant sa viabilité.

Sur les vingt dernières années, les structures de groupes se sont considérablement développées. En 2008, elles étaient 5% à dépendre d'un groupe alors au nombre de 40 700. En 2016, ce sont 1 136 092 sociétés qui font partie d'un groupe soit près de 14% de la totalité des entreprises en France pour un cumul de 158 338 groupements,[3] confirmant ainsi l'ampleur grandissante du phénomène de regroupement.

Paradoxalement, le suivi de ce phénomène dans le domaine du paysage n'existe pas au sein des organisations de référence du paysage telles que l'UNEP, la FFP ou encore Val'hor. Ainsi l'étude des bénéfices et contraintes d'un tel choix, de même que l'analyse de l'évolution des entreprises au sein des groupes, sont des données qui ne sont à l'heure pas connues.

Quels peuvent être les enjeux du regroupement d'entreprises pour les sociétés de travaux paysagers ?

La présentation des formes de commerce associé à l'origine des premières formes de groupement d'entreprises et l'explicitation du succès de ces modèles permettront dans un premier temps de comprendre l'attrait qu'ont des entreprises comme Pépinière Sport et Paysage pour le regroupement d'entreprises.

La seconde partie de ce mémoire sera consacrée à l'analyse du fonctionnement du groupe formé par la holding qui a repris l'entreprise Pépinière Sport et Paysage et à l'explicitation de l'ensemble des changements engendrés par ce rachat qu'ils soient de nature organisationnels, structurels ou sociaux.

Enfin, les deux autres principales formes de groupement d'entreprises seront détaillées et illustrées à travers les exemples de deux entreprises de réalisation de travaux paysagers : l'entreprise ID Verde et son agence Pierre Goujeon Paysage à Angers et le groupe Daniel Moquet.

(1) Information synthétisée à partir des données du site www.société.com

Méthode de collecte et de traitement des informations

Trois méthodes de collecte des informations ont été utilisées dans ce mémoire pour trois types de données spécifiques :

• La collecte d'informations auprès de différentes organisations compétentes

Afin d'obtenir des données propres au domaine du paysage, comme par exemple la proportion des entreprises faisant partie d'un groupement de sociétés actuellement en France, différentes organisations de référence du paysage ont été contactées par mail et par téléphone, comme le récapitule le tableau n°1. Au 31/08/2018, aucune d'elles n'a été en mesure de fournir la donnée sur le nombre d'entreprises faisant partie d'un groupe.

Structure contactée	Contact par mail				Contact par appel			Obtention de la donnée
	Oui / non	Réponse	Interlocuteur / qualité	Mail	Oui / non	Interlocuteur / qualité	Numéro	Oui / non
UNEP	oui	oui	Amélie Deraedt Chargée de communication	aderaedt@unep-fr.org				Non mais réorientation vers Bertille Gauthier
					oui	Bertille Gauthier Agente de presse	01 41 34 22 51	Non
Valhor					oui	Siège social	01 53 91 09 09	Non
	oui	oui	Emmanuelle Bougault Chargée d'étude	emmanuelle.bougault @valhor.fr				Non
MSA					oui	Secrétaire	04 99 58 30 00	Non mais demande d'envoi de mail
	oui	non						Non
FFP					oui	Secrétaire	01 30 21 47 45	Non
	oui	oui	Régine Debray Attachée de direction	contact@f-f-p.org				Non

Tableau n°1 : Exemple de démarche faite auprès de diverses organisations du paysage afin d'obtenir la donnée du nombre d'entreprises faisant partie d'un groupement de sociétés en août 2018 (Septembre 2018, C. Le Joly).

Cette donnée est importante car elle permettrait de prendre conscience de l'ampleur du phénomène de regroupement des entreprises dans le secteur du paysage et parce qu'elle implique la connaissance précise des entreprises faisant partie d'un groupe et permettrait, par la suite, d'analyser un ensemble de caractéristiques et indicateurs propres au fonctionnement de celles-ci au sein dudit groupe. Ce point sera à nouveau abordé et développé par la suite dans ce mémoire.

En résumé, aucune des organisations citées dans le tableau n°1 n'est en mesure de fournir de données sur les groupes d'entreprises aujourd'hui en France et dans le secteur du paysage, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives. Ainsi les caractéristiques des entreprises faisant partie d'un groupe, leur nombre, l'évolution de ces chiffres et de ces critères (...) sont autant de données non accessibles par le biais de ces organisation à l'heure actuelle. Le seul renseignement obtenu lors des échanges effectués a été le nom de grands groupes tels qu'ID Verde, Tarvel ou Pinson Paysage, sans autre complément.

Note : Bien que cette donnée ne soit aujourd'hui pas synthétisée au niveau national, il existe différents moyens de savoir si une entreprise est affiliée -ou non- à un groupe de sociétés, en analysant, par exemple, la structure de l'entreprise ciblée via des sites d'informations légales, juridiques et financières, ou en contactant leur siège social, (de préférence) par téléphone. C'est cette méthode qui a été mise en

oeuvre dans ce mémoire afin d'analyser les 10 premières structures (entreprises ou groupes) du paysage au niveau national, en terme de chiffre d'affaires (cf. annexe 1).
Cette approche au cas par cas ne permet pas d'analyser à l'échelle nationale les caractéristiques de ces entreprises faisant partie d'un groupement en termes notamment de structures, nombre de salariés ou encore du champ de compétences.

• La recherche bibliographique et sitographique

Les recherches effectuées auprès de l'UNEP, dans les bibliothèques d'Agrocampus-Ouest ainsi que celles de la Ville de Montpellier (Emile Zola et Garcia Lorca) n'ont pas permis de trouver de documents présentant les différentes formes de regroupement d'entreprises possibles, que ce soit d'une façon générale, ou spécifiquement au domaine du paysage. Des recherches bibliographiques sur les origines du commerce associé ont donc été nécessaires afin d'en comprendre les principales différentes déclinaisons, traduites en autant de possibilités pour les entreprises de se regrouper. Une nouvelle étude bibliographique a ensuite permis de synthétiser les principales caractéristiques et singularités de chacune des possibilités de regroupement, leur cadre légal de définition et leur fonctionnement.

• Les entretiens

Les recherches bibliographiques se limitant à un cadre général non spécifique au paysage, la seule possibilité d'approcher les enjeux et conséquences de l'intégration d'une entreprise à un groupe dans ce secteur, est de mettre en place des entretiens avec des sociétés ayant vécu une intégration à un groupe.

Pour ce faire, les 5 premières entreprises du paysage en termes de chiffre d'affaires ont été sollicitées -leur étude (cf. annexe 1) démontrant qu'elles appartenaient à un type de regroupement- ainsi que le groupe Daniel Moquet, leader de la franchise dans le secteur du paysage et Lantana Paysage, un groupe également intéressant puisqu'il possède pas moins de 11 agences dans le nord ouest du territoire national. L'ensemble de mes démarches et des personnes contactées est résumé dans le tableau n°2.

Nom de l'entreprise	Contact par mail		Contact par appel			Entretien accepté	
	Oui / non	Réponse	Oui / non	Interlocuteur	Numéro	Oui / non	Raison
Daniel Moquet	oui	non	oui	Pauline Moquet	04 67 75 43 09	oui	
ID Verde	oui	oui	oui	Dorothée Goujeon	02 41 93 99 00	oui	
Lantana Paysage	oui	non	oui	secrétaire	02 54 32 35 88	non	Personnel non conservé suite aux rachats
Parc et Sports	oui	non	oui	Yannick Locatelli	confidentiel	non	Contact Mathieu Dumas n'a jamais répondu
Pinson Paysage	oui	non	oui	Monsieur Berra	02 32 63 36 50	oui	
Tarvel	oui	non	oui	Elodie Simian-Mermier	confidentiel	non	Contact Mathieu Brouty en vacances
Vallois Paysage	oui	non	oui	Agence Mirville / secrétaire Agence Bretagne / Emilie Bestin Agence Saint Imer / secrétaire	02 35 31 70 88 02 99 37 37 52 02 31 64 59 28	non non non	Aucun personnel ayant vécu un rachat

Tableau n°2 : Tableau récapitulatif des entreprises démarchées au cours de l'étude, en été 2018. (Septembre 2018, C. Le Joly)

Seules trois démarches sur sept ont abouti, la principale difficulté étant de trouver une personne disponible ayant vécu le rachat de son entreprise par un groupe, et pouvant ainsi témoigner des changements engendrés par cette transition. Pour deux entreprises ayant répondu favorablement à leur sollicitation, un rendez-vous téléphonique d'environ une heure a été organisé, au cours duquel des informations sur l'organisation et le fonctionnement de la société avant et après son

intégration à un groupe ont pu être collectées. L'entretien avec Pinson Paysage, la troisième entreprise ayant répondu favorablement étant trop tardif (28 août), et celle-ci étant une structure de type holding dont le fonctionnement est très proche de celui de l'entreprise dans laquelle j'ai effectué mon stage, j'ai décidé de ne pas traiter cet exemple dans ce mémoire.

Suite à ces entretiens, les informations recueillies ont été synthétisées afin d'en extraire les principaux éléments qui illustrent, via exemples concrets et spécifiques au paysage, les principes d'organisation et de fonctionnement des groupes, précédemment déclinés généralement grâce aux recherches bibliographiques.

Ces rendez-vous étant menés uniquement avec des salariés cadres, créer un questionnaire en ligne à destination du personnel ouvrier afin de recueillir leur point de vue sur les changements engendrés par l'entrée dans un groupe de la société dans laquelle ils travaillent, présente plusieurs avantages. Ce questionnaire est conçu afin de mesurer l'évolution des conditions de travail des salariés en termes d'organisation du travail, de qualité du matériel mis à disposition, voire d'opportunités d'évolution de carrière ainsi que la modification éventuelle de leurs rapports à l'entreprise, au groupe intégré et à la hiérarchie. L'intérêt d'un questionnaire en ligne est qu'il peut être complété à distance et quelque soit le moment.

Ici aussi, l'ensemble des réponses aux questions n'étant pas nécessairement pertinent, les éléments importants cités par plus de la moitié des participants ont été synthétisés pour n'en retranscrire que les grandes lignes dans l'analyse des résultats. Les résultats complets des entretiens sont consultables en annexe 2 bis.

Seule l'entreprise dans laquelle j'ai effectué mon stage a accepté que des entretiens avec le personnel ouvrier soient menés. Ainsi, ce sont les témoignages de cinq des six salariés ouvriers ayant vécu le rachat de l'entreprise qui ont pu être recueillis. Chaque entretien individuel suivait une même grille de question (présentée en annexe n°2) et durait entre 20 et 30 minutes.

L'entreprise ID Verde s'est prononcée être défavorable à ces entretiens, malgré la proposition de modifier ou supprimer les questions pouvant poser problème. Le questionnaire créé en ligne est consultable en annexe 3. Les entreprises Daniel Moquet et Pinson paysage n'ont quant à elles pas pu répondre favorablement à l'enquête, ne créant que de nouvelles entreprises pour la franchise et ne possédant plus d'ouvriers ayant vécu la transition d'une de leurs sociétés dans le cas du groupe Pinson Paysage.

L'accès facilité à différentes données et la possibilité de mener une enquête auprès des salariés justifie le choix d'axer principalement ce mémoire sur l'exemple de l'entreprise dans laquelle j'ai effectué mon stage. C'est pourquoi dans cette première partie, afin de comprendre les enjeux que peut représenter l'intégration d'une entreprise comme Pépinière Sport et Paysage à un groupe de sociétés, son parcours sera retracé, appuyé du contexte dans lequel elle évoluait, et sa structuration, son organisation et son fonctionnement avant son intégration au groupe Lajus seront analysés, dans l'objectif de mesurer, dans une seconde partie, les évolutions engendrées par celle-ci.

Partie 1

Les entreprises et le commerce de groupe, exemple de Pépinière Sport et Paysage

1. L'organisation de Pépinière et Paysage avant d'intégrer un groupe

1.1. Histoire de l'entreprise

L'histoire de l'entreprise débute en 1982 sur la commune de Vendargues, en Occitanie, sous le nom de «Pépinière de Vendargues». Elle est alors dirigée par Daniel Rieusset et propose une double activité de création et entretien des espaces verts, ainsi que de pépinière/jardinerie.

En 1995, Monsieur Rieusset décide de séparer les deux activités en autant de sociétés distinctes nommant ainsi la pépinière/jardinerie « Jardinerie de Vendargues » et la société de création et d'entretien des espaces verts « Pépinière de Vendargues ». Le choix de garder le terme de pépinière alors que l'entreprise ne propose plus de service de vente de végétaux peut sembler inapproprié mais se comprend aisément dans l'intention de ne pas perdre la clientèle fidélisée avec la société anciennement appelée Pépinière de Vendargues.

Sa fonction de Maire de Valergues obtenue en 1996 lui prenant beaucoup de temps, Daniel Rieusset met en vente la Pépinière de Vendargues qui sera achetée en 1997 par Antoine Muller, l'actuel directeur de Pépinière Sport et Paysage. Afin de mieux traduire son activité d'aménagement paysager, Monsieur Muller renomme la société «Pépinière et Paysage». L'entreprise compte alors une vingtaine de salariés et répartit équitablement son négoce entre les travaux d'arrosage, d'entretien des espaces verts et les travaux de plantation et maçonnerie paysagère. En 2006, l'entreprise Pépinière et Paysage quitte le terrain de Vendargues pour s'installer sur son emplacement actuel sur la commune de Frontignan [2], comme indiqué sur la figure n°1.

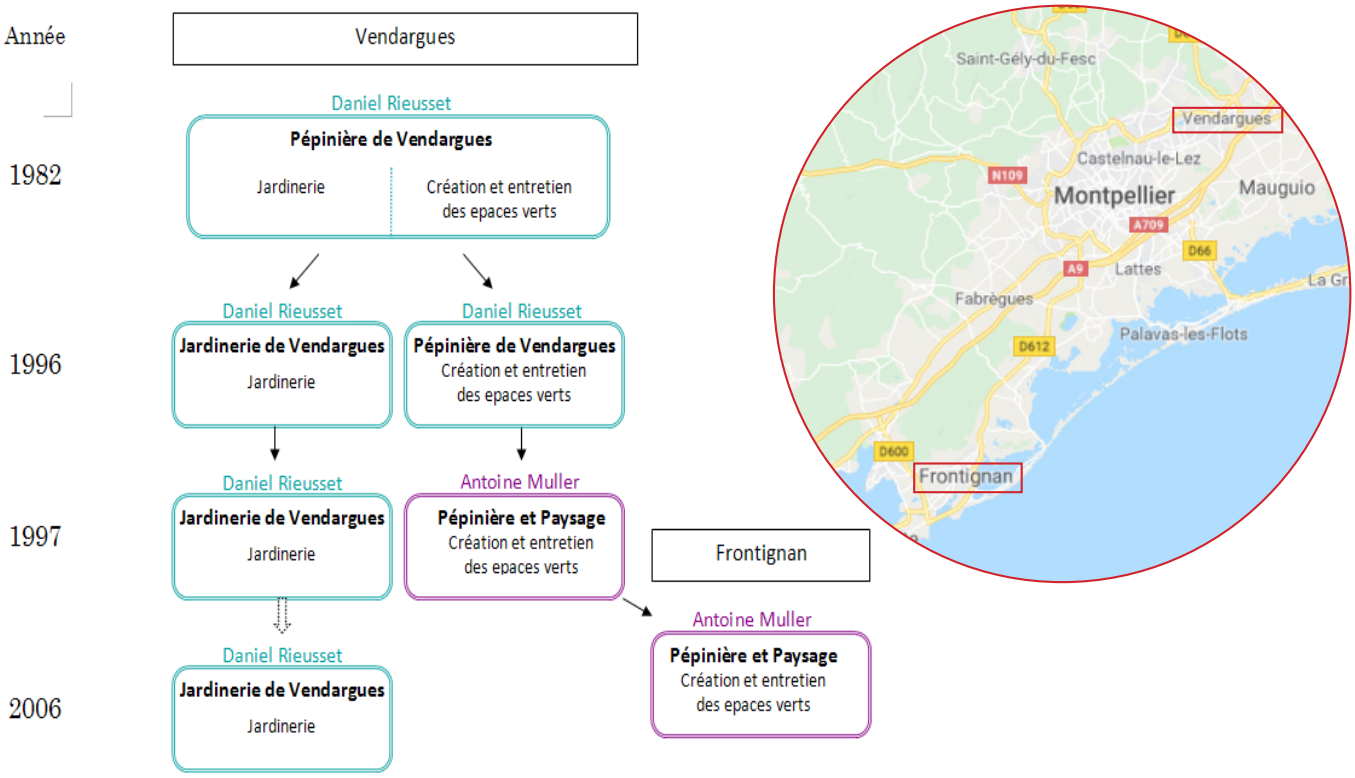


Figure n°1 : Schéma récapitulatif de l'histoire de l'entreprise Pépinière Sport (C.Le Joly)

(2) : **C. Mancell**, conducteur de travaux chez Pépinière Sport et Paysage, communication personnelle, août 2018

1.2. Organisation interne et fonctionnement

En 2009, Pépinière et Paysage est une entreprise qui s'organise selon un schéma traditionnel d'entreprise de travaux paysagers (figure n°2).

À la tête de la structure se trouve le directeur Antoine Muller qui doit superviser quatre services parmi lesquels :
- un service administratif, composé d'une secrétaire, d'un comptable, des ressources humaines et de l'informatique
- un service de production* comportant un conducteur de travaux, des chefs de chantier ainsi que des chefs d'équipe et des ouvriers
- une section bureau d'études formée par un chargé d'études
- un service commercial représenté par un chargé d'affaires.

Cet organigramme est fréquemment modulé dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) par le regroupement de plusieurs compétences exercées par une même personne, le plus souvent par manque de finances pour embaucher un ou plusieurs nouveaux salariés.

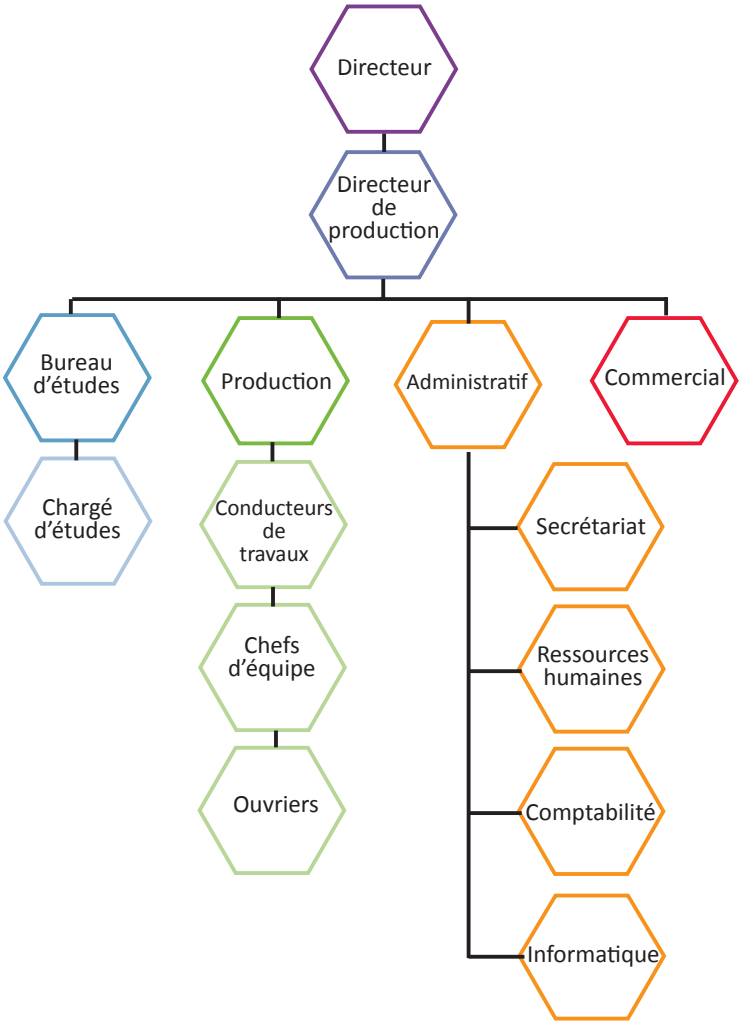


Figure n°2 : Organigramme général d'une entreprise de réalisation de travaux paysagers (Juillet 2018, C. Le Joly)

Ainsi, chez Pépinière et Paysage, le directeur de l'entreprise endosse de multiples responsabilités en plus de son rôle central de gérant. Il est tout d'abord en charge de la section commerciale et effectue notamment de la prospection de marchés futurs. Il est également responsable des ressources humaines en ce qui concerne les éléments décisionnels (comme par exemple la gestion des contrats d'embauche), les éléments administratifs étant quant à eux gérés par le comptable (comme par exemple la gestion des mutuelles de santé).

À cette triple compétence s'ajoute celle de chargé d'études* : il gère l'ensemble des réponses aux appels d'offre* de l'entreprise incluant la rédaction des mémoires techniques* et des chiffrages associés. Si besoin, il fait appel aux connaissances du conducteur de travaux* pour le chiffrage des postes de maçonnerie ou de Voirie Réseaux Divers (VRD).

Enfin, le directeur de l'entreprise assure la gestion de certains chantiers en tant que conducteur de travaux.

Le patron de l'entreprise n'est pas le seul à avoir des rôles multiples.

En effet, l'entreprise n'ayant pas en son sein de directeur de production*, c'est au conducteur de travaux qu'incombe la tâche de gérer notamment les plans de charges qui consistent en l'organisation du calendrier des équipes afin de répartir les chantiers, les tâches et le matériel.
Le service informatique est quant à lui externalisé auprès d'une société privée par manque de personnel dédié en interne. Ainsi de 1997 à 2010, la société Pépinière et paysage est organisée selon l'organigramme ci-dessous (figure n°3):

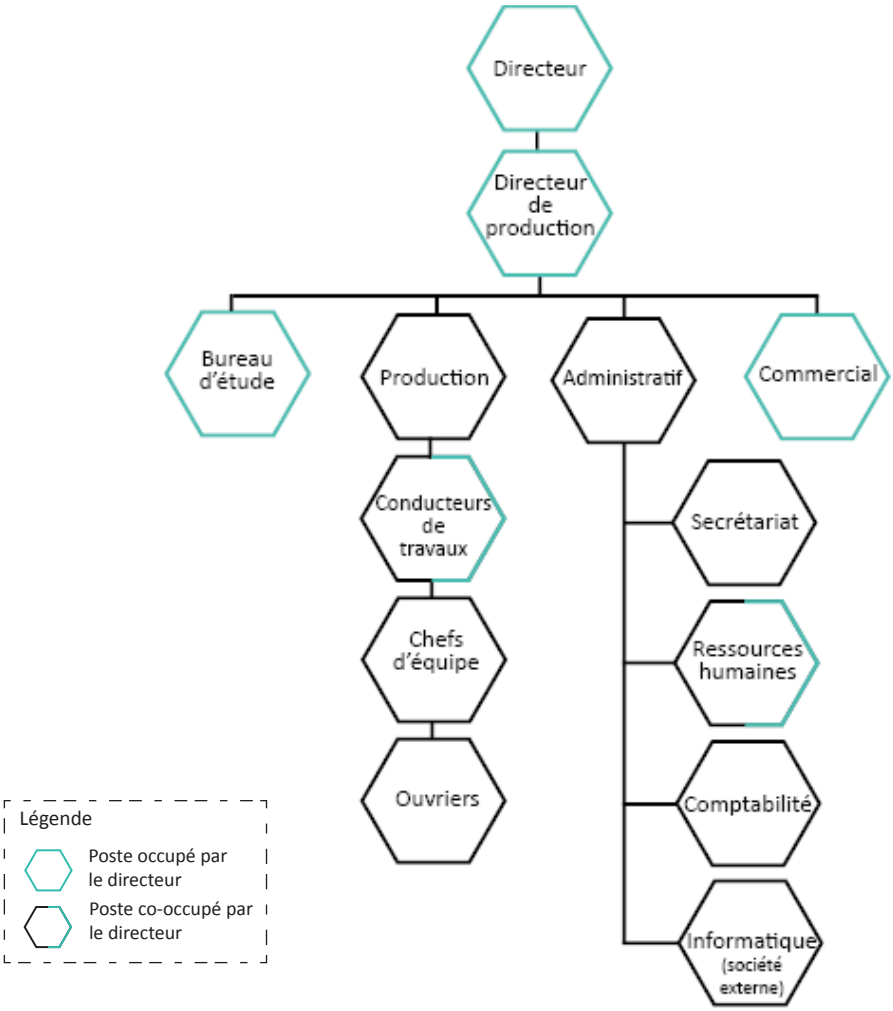


Figure n°3 : Organigramme de la société Pépinière et Paysage (Juillet 2018, C. Le Joly)

2. Les difficultés rencontrées

2.1. La prospection commerciale : un bonus...

La description du fonctionnement de l'organisation interne de l'entreprise met en lumière son principal point faible qui sera essentiellement à l'origine de ses difficultés financières. En effet, malgré un volume horaire hebdomadaire très important (plus de 60 heures de travail par semaine), la multiplicité des fonctions d'Antoine Muller ne lui permet pas de consacrer suffisamment de temps au développement du réseau commercial de l'entreprise, à travers notamment de la prospection commerciale.

Pour certaines entreprises, le faible temps passé à démarcher les clients peut s'avérer sans conséquence, notamment lorsque celles-ci travaillent à des prix très compétitifs. Ainsi, dans le cas de marchés publics qui ont l'obligation de retenir comme prestataire le candidat qui

obtient la meilleure note englobant une note technique et une note sur le prix proposé, si ces entreprises présentent un mémoire technique suffisamment satisfaisant et qu'elles sont les moins-disantes*, elles conservent toutes leurs chances d'être retenues. Dans le cas de marchés privés dans lequel le client peut choisir librement l'entreprise avec laquelle il souhaite travailler, le manque de prospection peut s'avérer plus préjudiciable car c'est par ce biais-là qu'une entreprise renouvelle et développe sa clientèle.

Une étude démontre que les entreprises perdent en moyenne 50% de leurs clients tous les 5 ans, soit près de 10% chaque année (**Moulinier R. 2009**), ce qui illustre bien la nécessité permanente de rechercher de nouvelles opportunités d'affaires.

2.2. ...ou une nécessité ?

Le deuxième cas concerne les sociétés qui proposent des prestations à des prix plus élevés, justifiés par une qualité de travaux supposément supérieure. Le lien entre hausse de qualité et hausse de prix n'est pas nécessairement évidente, plusieurs explications peuvent justifier cette corrélation.
Un des éléments clés est l'importance de la rémunération des salariés : de nombreuses études ont mis en évidence le fait qu'un salarié mieux payé est plus investi dans son travail, plus motivé, et fournit un travail de plus grande qualité. Une étude menée en 2006 confirme qu'une augmentation des salaires de 17% est associée à une hausse de la productivité de 12% (**Bruyère M. 2018**).
En 2013, le conseil d'analyse économique confirme la corrélation entre salaires et productivité comme le démontre la figure n°4. Or la réduction du temps d'intervention d'une entreprise sur un chantier constitue également un gage de qualité. Outre l'augmentation de la qualité du travail à travers l'amélioration du bien-être des salariés, il a été démontré [4] qu'une hausse des salaires avait également pour conséquence de diminuer le turnover* au sein de l'entreprise. La conséquence de la fidélisation du personnel est le bénéfice, sur le long terme, d'un effet d'apprentissage (amélioration continue du savoir-faire, opération et processus mieux réalisés...) et d'une meilleure productivité.

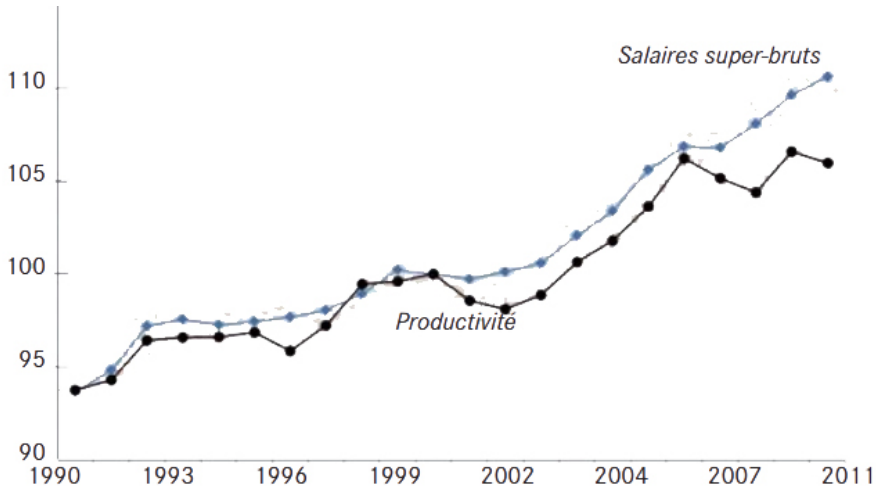


Figure n°4 : Productivité apparente et salaires réels super-bruts dans le privé 1990-2011 (Évaluation des politiques publiques, 2013)[4]

Un autre élément explicatif important est le temps conséquent à la fois alloué au contrôle du travail effectué sur le terrain et à la formation du personnel afin d'enrichir son savoir-faire.

Ces exemples tendent à expliquer en quoi la prospection à travers la mise en avant du savoir-faire et de la qualité de travail d'une entreprise s'avère nécessaire car, sans prospection, les clients auront tendance à systématiquement choisir l'entreprise la moins-disante.

2.3. La Grande récession de 2007

2007 marque le début d'une récession économique mondiale, n'ayant pour précédent que la « Grande dépression de 1929 ». Cette récession dans laquelle est entrée la plupart des pays industrialisés, à la suite du krach de l'automne 2008 lui-même consécutif de la crise des subprimes de 2006-2007, [5] n'épargne pas la France qui y entre en 2009.

Le secteur du paysage n'échappe pas à cette récession qui entraîne dans son sillage la diminution des investissements publics sur les projets paysagers et une baisse du pouvoir d'achat des particuliers, ce qui a pour effet de freiner considérablement la croissance du secteur du paysage. [6]

L'Indice global des défaillances (IGD) de Euler Hermes SFAC, qui synthétise l'évolution des défaillances d'entreprises dans le monde, affiche entre 2007 et 2008 une hausse de défaillance record des entreprises de 15% et de 12% en 2009 (figure n°5). [7]

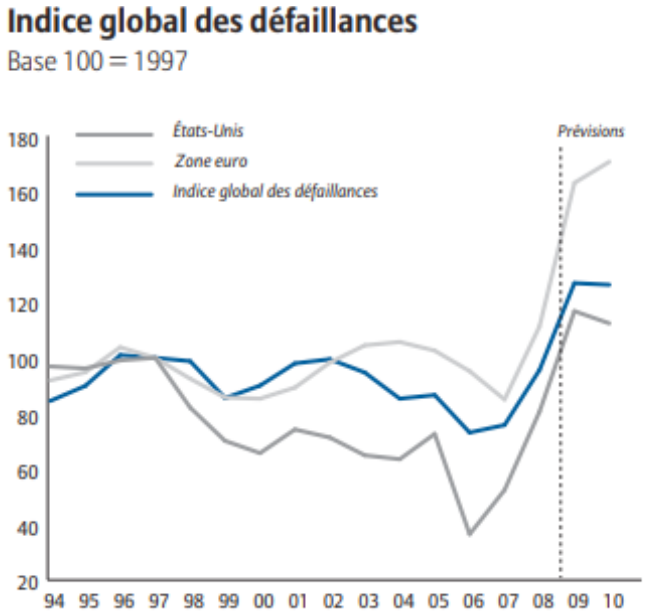


Figure n°5 : Indice global des défaillances d'entreprise entre 1994 et 2010 aux États Unis et en Europe (Rapport annuel 2009, 2009)[7]

Les entreprises comme Pépinière et Paysage sont particulièrement touchées. « Beaucoup de PME françaises qui, contrairement aux PME allemandes, ne sont pas assez capitalisées en fonds propres, arrivent cette année au bout de leurs ressources de trésorerie. Ne voyant pas de reprise de leur chiffre d'affaires, elles vont être dans l'incapacité de payer leurs dettes et vont devoir se mettre en situation de redressement ou liquidation judiciaire.» [8]

Ainsi, entre 2006 et 2011, le chiffre d'affaires annuel de Pépinière et Paysage a progressivement diminué de 496 000 € en 2004 à 78 000 € en 2009, soit une baisse de 84% (Figure n°6).

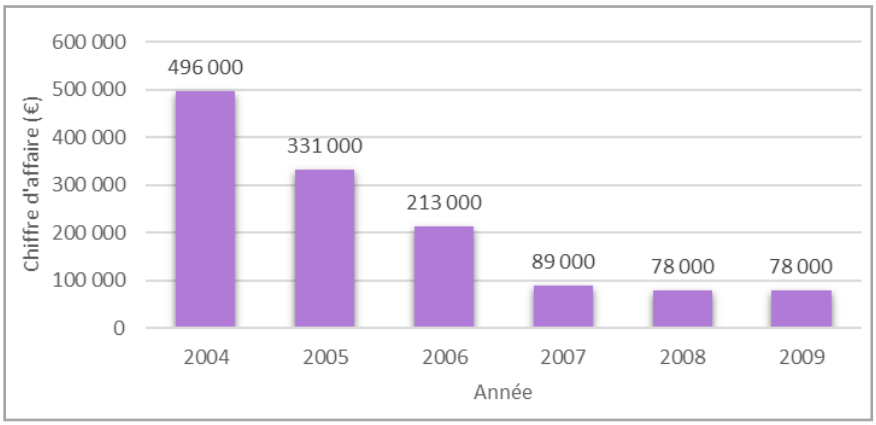


Figure n°6 : Évolution du chiffre d'affaires de Pépinière et Paysage entre 2004 et 2009 (Juillet 2018, C. Le Joly, d'après les données de société.com)

Mais face à cette récession de 2007, toutes les entreprises ne semblent pas égales.

En effet, les entreprises ayant fait le choix de pratiquer le commerce coopératif et associé, qui désigne toutes les formes de réseaux de commerçants juridiquement indépendants qui se sont associés pour mutualiser certains aspects de leur gestion, possèdent non seulement une croissance de leur chiffre d'affaires supérieure aux entreprises pratiquant une autre forme de commerce, mais font aussi plus facilement face aux crises.

Comme le montre la figure n°7, les entreprises faisant du commerce coopératif et associé affichaient encore en 2008 une croissance de près de 5% alors que le secteur général du commerce de détail possédait une croissance presque à l'arrêt (0,2%). Entre 2007 et 2009, la croissance du chiffre d'affaires du commerce coopératif et associé chute de 82% pour se maintenir à près de 1% contre une chute de 100% de la croissance du chiffre d'affaires des autres formes de commerce dont la croissance est nulle en 2009.

Cette tendance des entreprises pratiquant le commerce associé, à maintenir une croissance supérieure aux autres formes de commerce, et notamment en période de récession, est de nouveau illustrée en 2014, où malgré un fort ralentissement général de la croissance du chiffre d'affaire du commerce, le commerce coopératif et associé conserve une croissance de 1% contre une régression de 0,3% pour l'ensemble du commerce de détail.

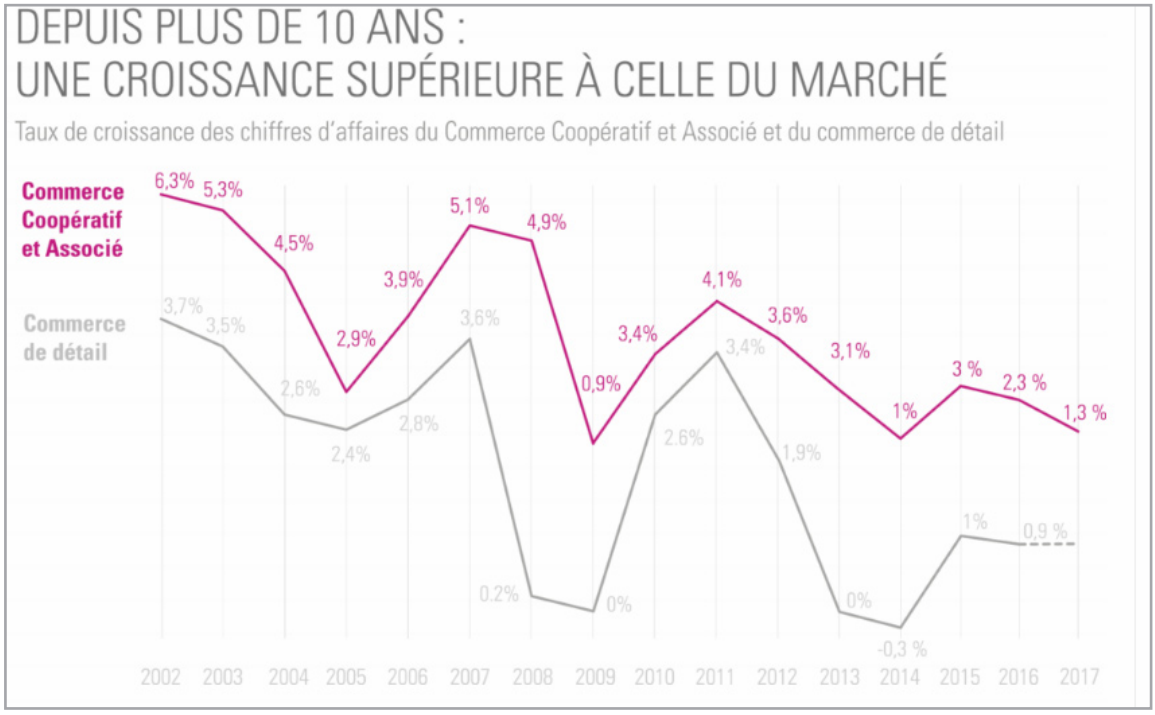


Figure n°7 : Graphique du taux de croissance des chiffres d'affaires du commerce coopératif associé et du commerce de détail (FCA, 2017)[10]

Cette forme de commerce où les entreprises s'organisent dans un but commun, semble présenter la compétitivité dont Pépinière Sport et Paysage a tant besoin. Mais en quoi le commerce de groupe consiste-t-il et quelles en sont les formes possibles ? L'étude de ces questions nous permettra de comprendre les origines des formes actuelles de regroupement existantes ainsi que leurs enjeux et avantages pour une entreprise comme Pépinière Sport et Paysage.

3. Le commerce de groupe en France, de son origine à sa prépondérance

3.1. Le commerce indépendant isolé et le commerce indépendant organisé

Les premiers groupements en France se sont développés au XIXe siècle. Jusqu'ici, la principale forme de commerce était le commerce indépendant isolé qui regroupe les commerçants gérant de manière autonome et isolée un point de vente [9] (figure n°8).

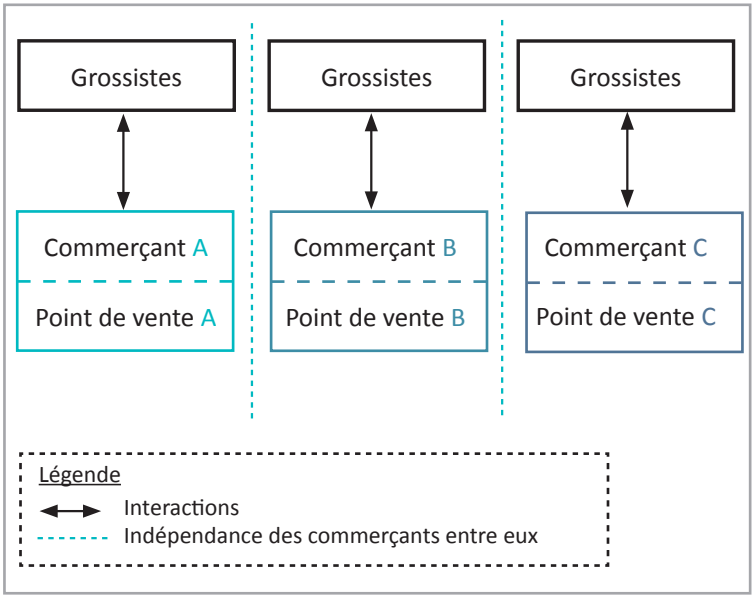


Figure n°8 : Schéma simplifié du commerce indépendant (Juillet 2018, Camille Le Joly)

Cette forme de commerce est généralement constituée de petits commerçants isolés, autonomes, non affiliés à un réseau et qui ne portent pas d'enseigne. En général, ce sont les commerces de proximité parfois d'une taille moyenne ou importante.

1885 voit naître ce qui, historiquement, serait la première société d'achat en commun : la Société Rémoise de l'Epicerie, Vins et Spiritueux, composée de commerçants indépendants ayant la volonté de se regrouper pour bénéficier de meilleures conditions d'achat [10]. Dans les années qui suivirent, de nombreux secteurs tels que l'alimentaire ou la quincaillerie adoptèrent ce modèle économique dont l'organisation était un véritable succès. Au milieu du XIXe siècle, les coopératives décident d'aller au-delà de la simple amélioration de leurs conditions d'achat en développant des politiques commerciales communes, principalement dans le domaine du marketing (études de marché, campagnes publicitaires, ...). Elles développent en parallèle des services financiers, de formation, ou encore informatiques qui vont accroître la performance des commerçants au sein de leur groupement. Ces associations coopératives constitueront la première forme de commerce dit « indépendant organisé » connue en France (figure n°9).

Pour accéder à cette structure, l'entrepreneur indépendant intéressé doit devenir actionnaire du groupement c'est à dire acheter une part du capital social du groupement. Il dispose alors d'un droit de vote, par lequel il devient co-décideur de la stratégie d'enseigne du groupement et des règles et fonctionnement du réseau. Le groupement a pour seul et unique but d'assurer le développement et la pérennité des entreprises associées, donc des commerçants qui composent le réseau.[11]

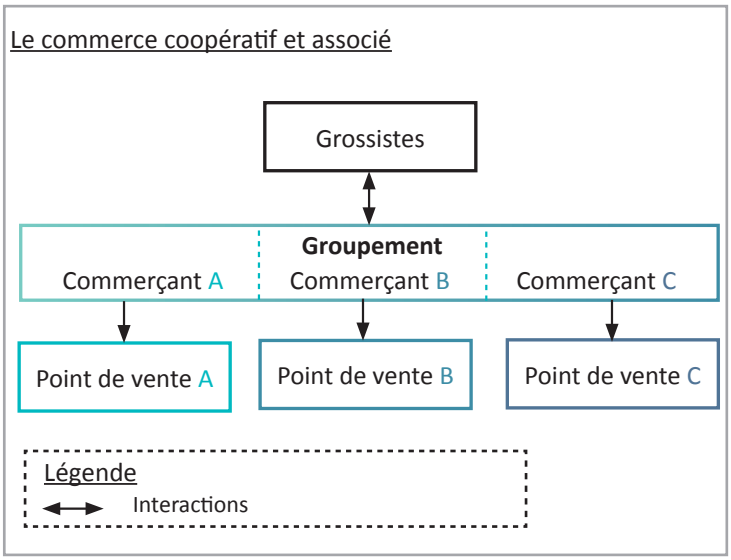


Figure n°9 : Schéma simplifié du commerce coopératif et associé (Juillet 2018, C. Le Joly)

Suite au développement de ce commerce coopératif et associé va apparaître une nouvelle forme de commerce indépendant organisé : les franchises.

Bien que créée dans les années 1930 aux États-Unis, la franchise ne fait son apparition en France que dans les années 1970. Elle suit alors un développement timide avant de connaître un réel engouement dans les années 1980.

Le système de franchise repose sur un contrat entre une entreprise détenant une marque, appelée franchiseur, et une autre entreprise appelée franchisée à laquelle il accorde le droit d'exploiter son concept, sa marque et son savoir-faire. Bien qu'ayant une enseigne commune ainsi qu'une politique commerciale commune, le franchisé demeure, sur le plan juridique, une entreprise indépendante distincte du franchiseur (figure n°10).[12]

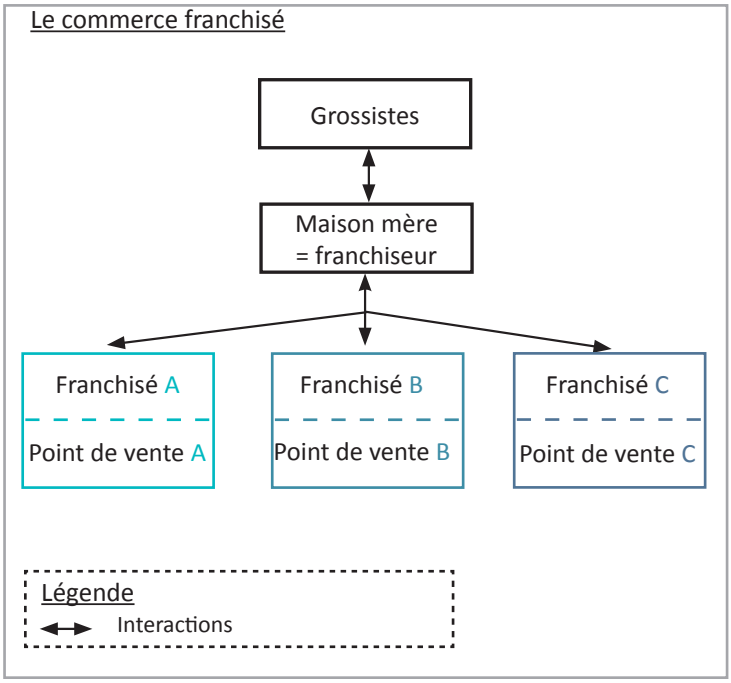


Figure n°10 : Schéma simplifié du commerce franchisé (Juillet 2018, C. Le Joly)

Le commerce coopératif associé et la franchise sont les deux principales formes de commerce indépendant intégré, également appelé commerce associé. Les autres formes de ce commerce sont généralement des hybrides entre le commerce indépendant organisé et le commerce intégré.

3.2. Troisième forme de commerce : le commerce intégré

Dans les années 60 naissent les premiers hypermarchés. Le commerce est alors en plein essor et les entreprises cherchent à accélérer leur expansion et augmenter leur rentabilité afin de bien se positionner sur le marché. Certaines entreprises ont alors l'idée de multiplier leurs points de vente sur le territoire. Ces points de vente appartiennent à un seul directeur et sont gérés par des salariés, ils sont donc tous sous la même enseigne et s'approvisionnent via une centrale d'achat* gérée exclusivement par la maison-mère (figure n°11). Ces établissements qui dépendent d'une «enseigne maison-mère » prennent le nom de succursales.

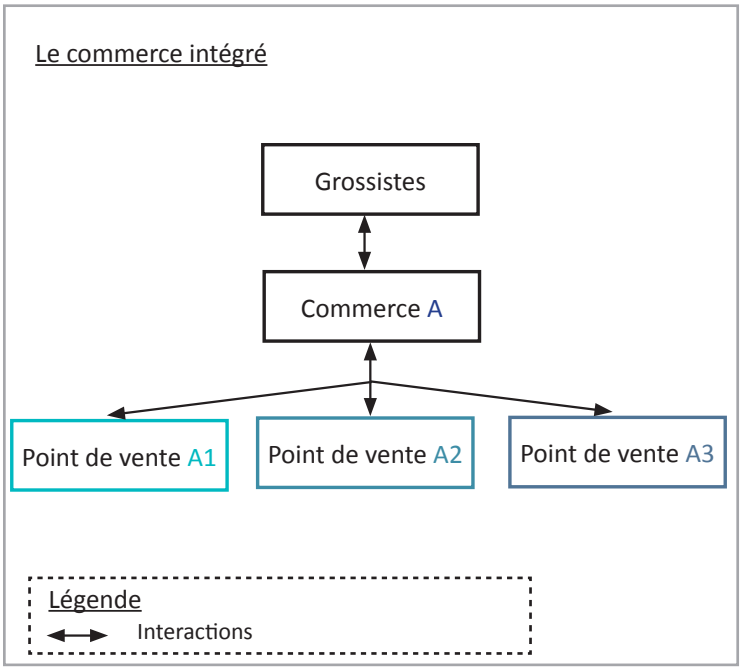


Figure n°11 : Schéma simplifié du commerce intégré (Juillet 2018, C. Le Joly)

Ce type de commerce dit «intégré» se distingue du commerce indépendant isolé par son fonctionnement en réseau. Il se distingue également du commerce indépendant organisé par le fait que chaque point de vente est tenu par un salarié du groupe et non par un salarié indépendant.

3.3. Le commerce mixte

Certains réseaux se développent en appliquant parallèlement une formule de commerce intégré et une formule de commerce indépendant. On parle alors de commerce mixte.[13]

En résumé

Le commerce de détail se décompose donc en trois grands types de commerces dont 43% des parts de marché appartiennent au commerce indépendant organisé (figure n°12). Les principaux critères de différentiation de ces formes sont résumés dans le tableau n°3.

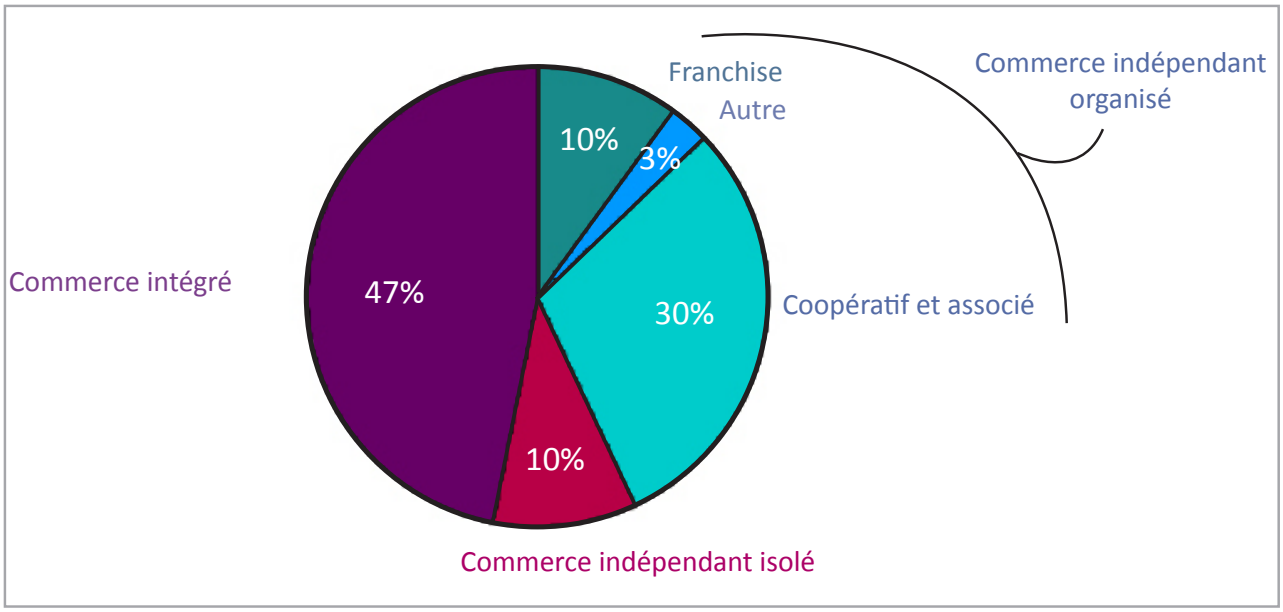


Figure n°12 : Diagramme de répartition des parts de marchés du commerce de détail en 2017 (Juillet 2018, C. Le Joly, d'après les chiffres clés 2017 de la FCA, 2017 [14])

	Groupement	Pouvoir de direction	Entités juridiquement indépendantes
Commerce indépendant isolé	X	✓	✓
Commerce intégré	X	Maison mère ✓ Filiale X	X
Commerce coopératif et associé	✓	✓	✓
Commerce franchisé	✓	X	✓

Tableau n°3: Tableau de critères de différentiation des différentes formes de commerce (Juillet 2018, C.Le Joly)

Franchise, commerce coopératif et associé ou commerce mixte, plusieurs formes de commerce organisé s'offrent donc aujourd'hui aux entreprises qui souhaitent mutualiser des biens et compétences dans le but d'être plus compétitif. Mais existe-t-il des modèles de commerce organisé dans le domaine du paysage ?

4. Le regroupement d'entreprises dans le secteur du paysage

Comme indiqué dans la méthodologie (cf. Note, p2), savoir si une entreprise appartient à un groupement de société est laborieux car cette donnée n'est pas facilement accessible. Mon analyse par cette méthode des 10 premières entreprises du paysage en France en terme de chiffre d'affaires est décrite dans le tableau n°4.

Entreprise	Chiffre d'affaires	Types de structures gérées (nombre)
ID Verde	227 211 000 € (2013)	Succursales (51)
Pinson Paysage	40 171 000 € (2016)	Filiales (5)
Tarvel	39 047 000 € (2016)	Filiales (17)
Parcs et Sports	22 433 000 € (2016)	Filiales (6)
Vallois	20 158 000 € (2016)	Filiales (7)
Agrigex environnement	19 749 200 € (2016)	Succursales (3)
Société guadeloupéenne de travaux d'environnement	non disponible	Aucune
Laquet	17 205 500 € (2016)	Filiales (2) Succursales (2)
Soins modernes des arbres	non disponible	Succursales (4) Filiales (2)
Gregori Provence	16 470 100 € (2016)	Aucune

*(XXXX) : année de prise en compte du chiffre d'affaires

Tableau n°4 : Tableau récapitulatif du classement des 10 premières entreprises du paysage en terme de réalisation du chiffre d'affaires et de leur type de groupement. (Août 2018, C. Le Joly)

Cette analyse indique non seulement que les regroupements d'entreprises concernent effectivement le domaine du paysage mais aussi que c'est une pratique qui semble répandue au sein des grandes entreprises du paysage, puisque 5 des 10 premières sociétés possèdent des filiales et que 3 autres gèrent des succursales. Afin de comprendre l'intérêt que peuvent présenter ces structures -les holdings et les entreprises pratiquant le commerce intégré-, nous étudierons dans un premier temps leur fonctionnement général, qui sera par la suite illustré de l'exemple d'une entreprise ayant intégré ce type de structures. Le fonctionnement et les enjeux de la franchise seront également détaillés à travers l'exemple de Daniel Moquet dont le chiffre d'affaires global cumulé des franchises atteignait en 2015 72 millions d'euros[15].

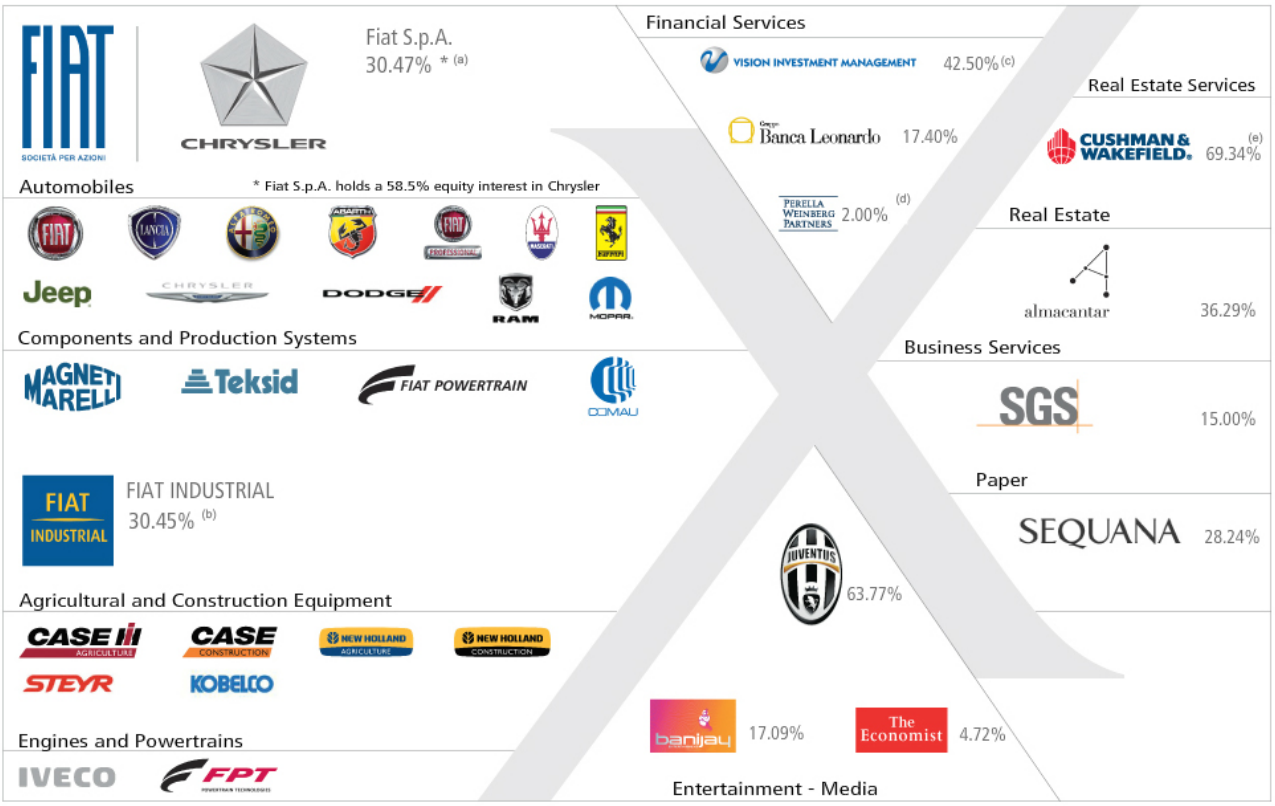
Partie 2

Les groupes composés de filiales : les holding

1. Éléments de définition et organisation

Le terme holding, issu du verbe anglais « to hold » qui signifie en français « tenir », désigne une société qui détient directement ou indirectement des actions dans d'autres sociétés en vue de les contrôler. Pour en obtenir le contrôle et la direction, une holding doit nécessairement détenir *a minima* 50% des parts sociales de chaque société.
En ce qui concerne sa structure juridique, en tant que société commerciale, la holding peut adopter la forme qu'elle souhaite : société anonyme, SARL, SAS… [16]

La société Exor, par exemple, est l'une des plus grandes holdings internationale. Parmi ses nombreuses participations, elle détient entre autre 63,77 % des actions du Juventus Football Club, mythique club de Turin, dont elle a, par conséquent, le contrôle de la direction (figure n°13).



Légende : X % : pourcentage des participations du capital détenues par la holding Exor dans l'entreprise

Figure n°13 : Illustration des filiales de la holding Exor en 2012 [16]

On distingue deux formes de holding : la holding « passive » ou « pure » n'a pour objet que la détention de titres dans les sociétés sur lesquelles elle exerce un pouvoir. Lorsqu'elle a pour objet à la fois la détention de titres et l'exercice d'autres activités de nature industrielle ou commerciale, elle est alors qualifiée de holding « active » ou « impure ».[17]

2. Les relations entre la société mère et ses filiales

2.1. Les avantages d'intégrer une holding active

Les sociétés soumises à une holding sont appelées filiales. Elles ont des « droits et devoirs » envers leur holding. Bien que contrôlées par cette dernière, elles demeurent des entreprises indépendantes juridiquement et disposent à ce titre de certaines libertés.
Bien souvent, les services communs au fonctionnement des entreprises (paie, comptabilité, gestion administrative, informatique…) sont mutualisés au sein de la holding afin de réaliser des économies de fonctionnement et de temps pour les entreprises **(Beetschen A., 2017).**

Les holdings apportent également des bénéfices sur le plan commercial. En effet, concentrant le poids des différentes entreprises la composant, elle permet d'obtenir des conditions d'achat plus avantageuses que si elles étaient négociées au cas par cas. Dans certains cas, la holding peut également négocier des accords-cadres. Les accords cadres sont des contrats qui permettent aux entreprises de « réduire fortement le coût de leurs procédures d'achat, obtenir des prix plus intéressants grâce à l'effet-volume tout en laissant aux services utilisateurs une marge de liberté significative dans la gestion des approvisionnements ».[18]

Le troisième principal avantage de la société holding sont les avantages fiscaux avec, entre autres, l'intégration fiscale. Elle peut être mise en œuvre si la holding détient au moins 95 % du capital social de sa (ses) filiale(s). L'intégration fiscale repose sur le principe que les résultats de toutes les entreprises faisant partie de la holding étant imposées en même temps, les pertes de certaines entreprises viennent compenser les bénéfices des autres et ainsi diminuer le résultat global qui se traduira finalement par un impôt sur les sociétés prélevé plus faible.[19]

2.2. Les devoirs envers la société mère active

La notion d'indépendance pour les filiales est relative puisque, comme énoncé précédemment, lorsqu'une holding dispose de plus de 50% des parts sociales d'une entreprise, elle dispose de son droit de direction. La stratégie globale, la politique poursuivie du groupe ainsi que les objectifs à remplir sont définis par la holding. La filiale dispose quant à elle d'une autonomie d'exécution pour remplir ses objectifs.
La holding veille au respect de la politique du groupe à travers de réunions régulières avec sa (ses) filiale(s) et l'établissement de comptes-rendus de synthèse qui peuvent être mensuels ou trimestriels. [20]

L'ensemble de ces prestations administratives, comptables et juridiques ainsi que la gestion globale de la stratégie du groupe sont facturées aux filiales au travers de frais de gestion, appelés *management fees*. Dans certains cas, la définition de la nature des prestations et des services fournis ainsi que leur mode de rémunération peuvent être régis par une convention de prestations de services. Le mode de rémunération peut être par exemple un pourcentage pris sur le chiffre d'affaires mensuel réalisé par une filiale **(Beetschen A., 2017).**

En contrepartie de leur investissement, les investisseurs actionnaires se rémunèrent dans la majorité des cas sur les dividendes réalisés par leur(s) filiale(s). Le dividende, qui équivaut à la restitution d'une fraction du capital détenu par un actionnaire correspond à la « part des bénéfices engendrés par une entreprise qui sont équitablement répartis entre les actionnaires, à hauteur du nombre d'actions possédées par chacun d'entre eux. ».[21]

2.3. La holding passive

Intégrer une holding passive ne présente pas d'avantage direct pour ses filiales puisqu'elle n'intervient ni dans la gestion ni dans la politique de fonctionnement des sociétés qu'elle contrôle et qu'elle ne leur fournit aucune prestation de services. Les avantages de cette structure, communs aux holdings actives, concernent surtout les actionnaires et sont d'ordre financier. Par exemple, pour les gérants d'une holding, le financement de rachat d'entreprises est plus facile car la holding détient les capitaux de ses filiales grâce auxquels elle peut racheter la majorité des parts sociales des sociétés qu'elle souhaite acquérir.

En résumé, les principaux avantages et inconvénients de l'intégration dans une holding pour une société sont :
- le bénéfice d'une stratégie de groupe au détriment d'une perte d'autonomie de gestion
- la prise en charge des prestations administratives, comptables et juridiques moyennant une contrepartie financière
- l'investissement de capital augmentant la trésorerie et la possibilité d'optimisation fiscale

Ces principales interactions sont schématisées dans la figure n°14.

Note : le montage juridique et les relations entre une holding et ses filiales sont très complexes et nécessitent de nombreuses explications afin d'en cerner tous les aspects. Dans un esprit de synthèse, ne sont présentés dans ce mémoire que les principaux aspects qui sont en lien avec les changements directs et majeurs engendrés par une entreprise de paysage lors de son intégration dans un groupe constitué par une holding.

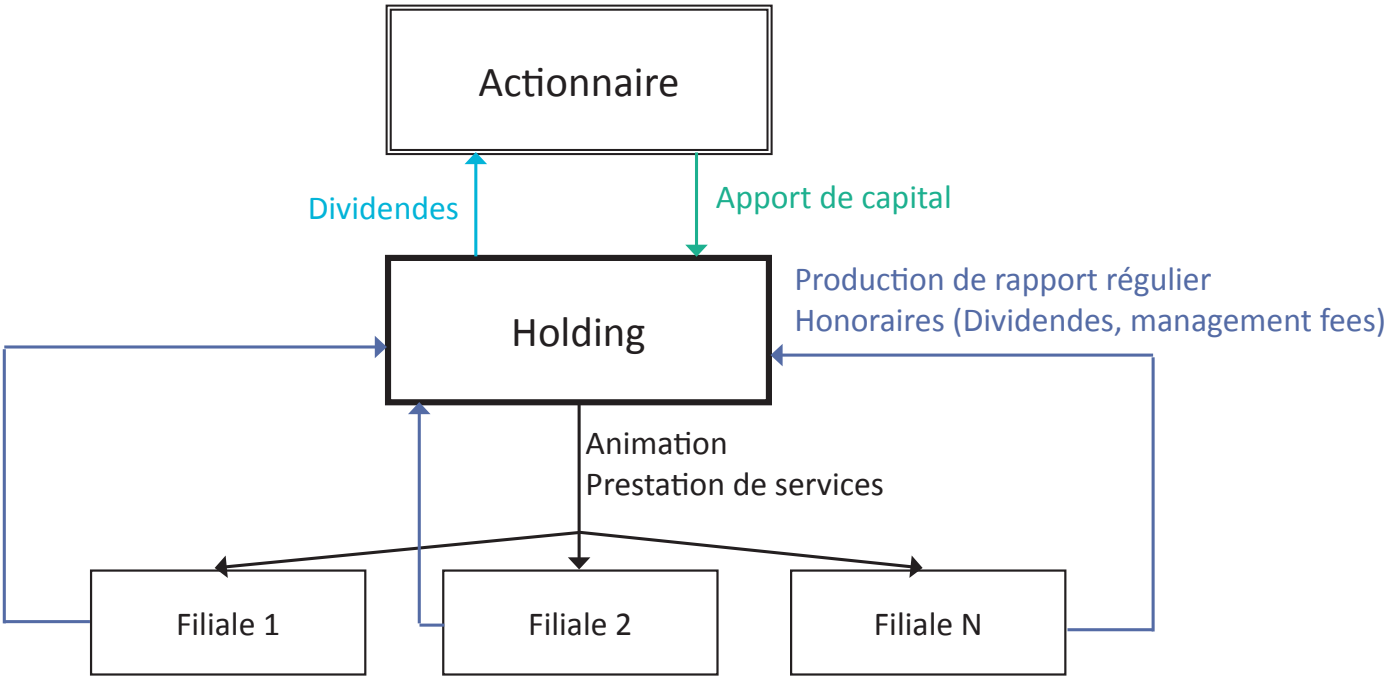


Figure n°14 : Schéma simplifié des interactions entre une holding active et ses filiales (Juillet 2018, C. Le Joly)

3. Le cas de Pépinière Sport et Paysage

En 2010, alors qu'il était sollicité par plusieurs entités, Antoine Muller trouva dans le projet de Christian Lajus l'éthique qu'il recherchait et organisa avec ce dernier le rachat de son entreprise par le groupe Lajus.

3.1. Historique du groupe

Christian Lajus est à l'origine du groupe dont le premier élément est créé en 1974 sous le nom de Méditerranée Environnement, une entreprise spécialisée dans l'aménagement des espaces verts et sportifs, à Ollioules, près de Toulon. À partir de 1996 vont se succéder plusieurs rachats (figure n°15): d'abord la Société Provençale de Paysage à La Garde (Var), puis Paysages méditerranéens en 2001 et la CGME en 2006, deux entreprises basées à Aubagne. En 2005, dans le but de faciliter la gestion financière de ses sociétés, Christian Lajus crée la holding ACVL. Pépinière et Paysage rejoint le groupe en 2010 et Riviera Paysage l'année suivante. Cette même année, le groupe crée la société Sport Méditerranée Entretien, en charge de l'entretien des terrains de sport créés par l'entreprise Méditerranée Environnement. En 2014, l'activité de la holding ACVL cesse et les entreprises du groupe passent sous le contrôle de la holding Hélianthe investissement.

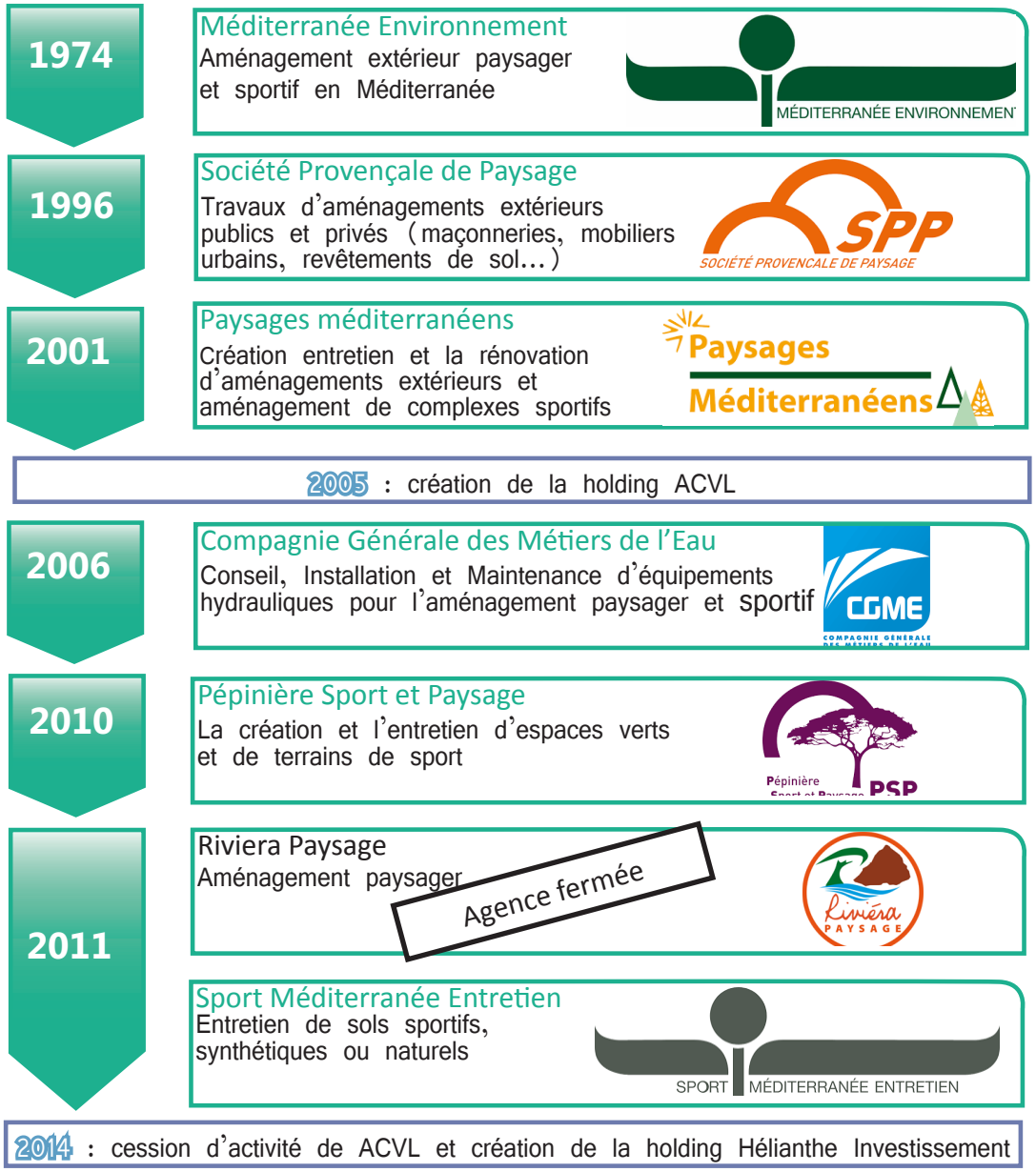


Figure n°15 : Historique de l'affiliation des différentes agences du groupe Lajus (Juillet 2018, C. Le Joly d'après J. Ancel, 2018 [3])

[3] J.Ancel, Etudiant apprenti ITIAPE, communication personnelle, Juillet 2018

3.2. Organisation de la holding

Deux ans après la création de la holding ACVL par Christian Lajus, trois actionnaires, Raphaël Hérody, Franck Hern et Fabrice Giabicani investissent dans cette société. En 2014, lorsque Christian Lajus décide de cesser son activité, la holding est dissoute et liquidée, laissant place à la holding Hélianthe investissement avec comme gérant messieurs Hérody, Hern et Giabicani. Le siège social de l'entrerise se trouve à Ollioules, sur le même terrain que la première entreprise créée par monsieur Lajus, Méditerranée environnement.
Leurs rôles dans la holding active sont répartis suivant la figure n°16.

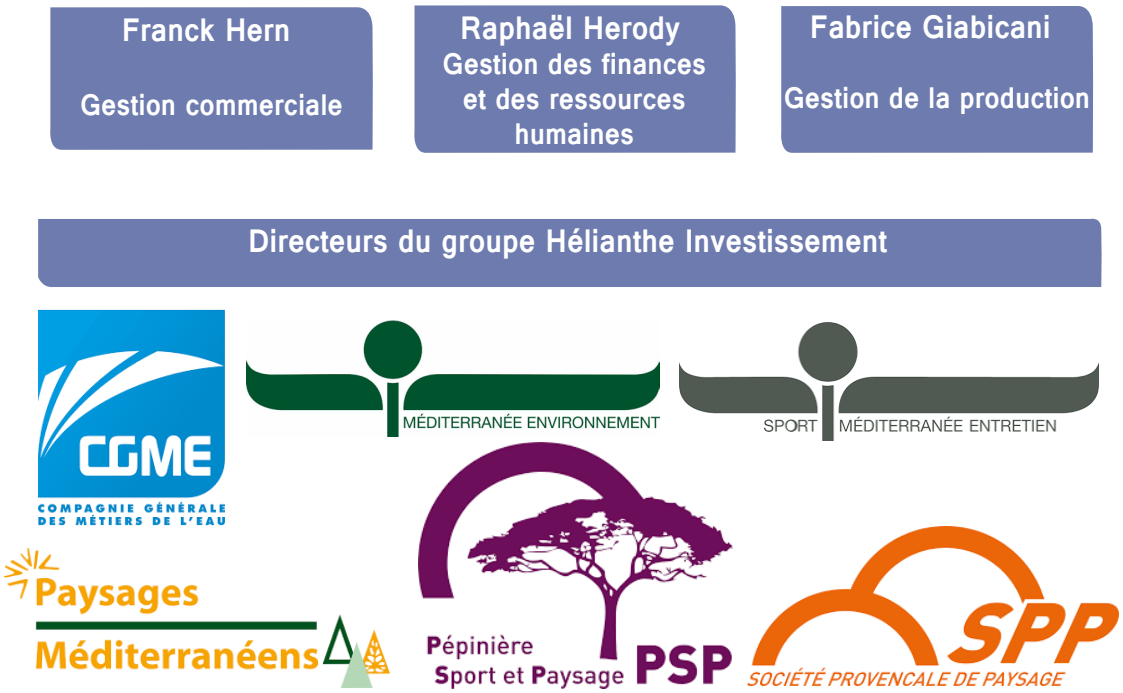


Figure n°16 : Présentation de la direction de la holding Hélianthe Investissement (Juillet 2018, C. Le Joly d'après J.Ancel[3], 2018)

Lorsqu'une entreprise est acquise par une holding active, l'ensemble des décisions de direction telle que la stratégie de développement du groupe est effectué à la maison mère, par ses gérants. Antoine Muller, maintenu à la tête de l'entreprise en tant que directeur ne possède plus qu'un rôle consultatif dans certaines décisions comme l'embauche de nouvelles recrues ou la promotion de ses salariés. En tant que directeur, il conserve la supervision de l'ensemble des services de l'entreprise et son rôle de commercial, dans le cadre des directives édictées par la direction de la maison mère du groupe.

Les filiales de Hélianthe Investissement ayant toutes une activité dans les travaux paysagers, la holding peut concentrer l'ensemble des services support de ses sociétés : la comptabilité, les ressources humaines, le service informatique et commercial afin d'harmoniser, d'optimiser ces fonctions et d'avoir une meilleure lisibilité globale de la structure. Chaque filiale peut ainsi se concentrer sur son métier propre en évitant de se disperser dans des activités support souvent lourdes à gérer comme c'était le cas pour Pépinière et Paysage avant l'intégration de l'entreprise dans le groupe.
Selon si l'activité de ses filiales est semblable ou non, une holding active peut concentrer en son sein une ou plusieurs fonctions support.

3.3. Les changements engendrés par le rachat de l'entreprise

3.3.1. La structure de l'entreprise

L'analyse de l'organisation de Pépinière et Paysage avant son rachat en 2010 avait permis d'en révéler la principale faiblesse qui était le manque de temps pour la prospection commerciale à cause de la multiplicité des postes occupés par le directeur (chargé d'études, commercial, chef de production, co-conducteur de travaux, co-responsable des ressources humaines). Avec son entrée dans le groupe, en plus de mutualiser la comptabilité, les ressources humaines et l'informatique, la société a embauché un chargé d'études qui s'occupe de répondre aux appels d'offres. Le poste de directeur de production est géré conjointement par les conducteurs de travaux, le chargé d'études et le directeur de l'entreprise afin de répartir entre les cadres le temps consacré à ce poste (figure n°17).

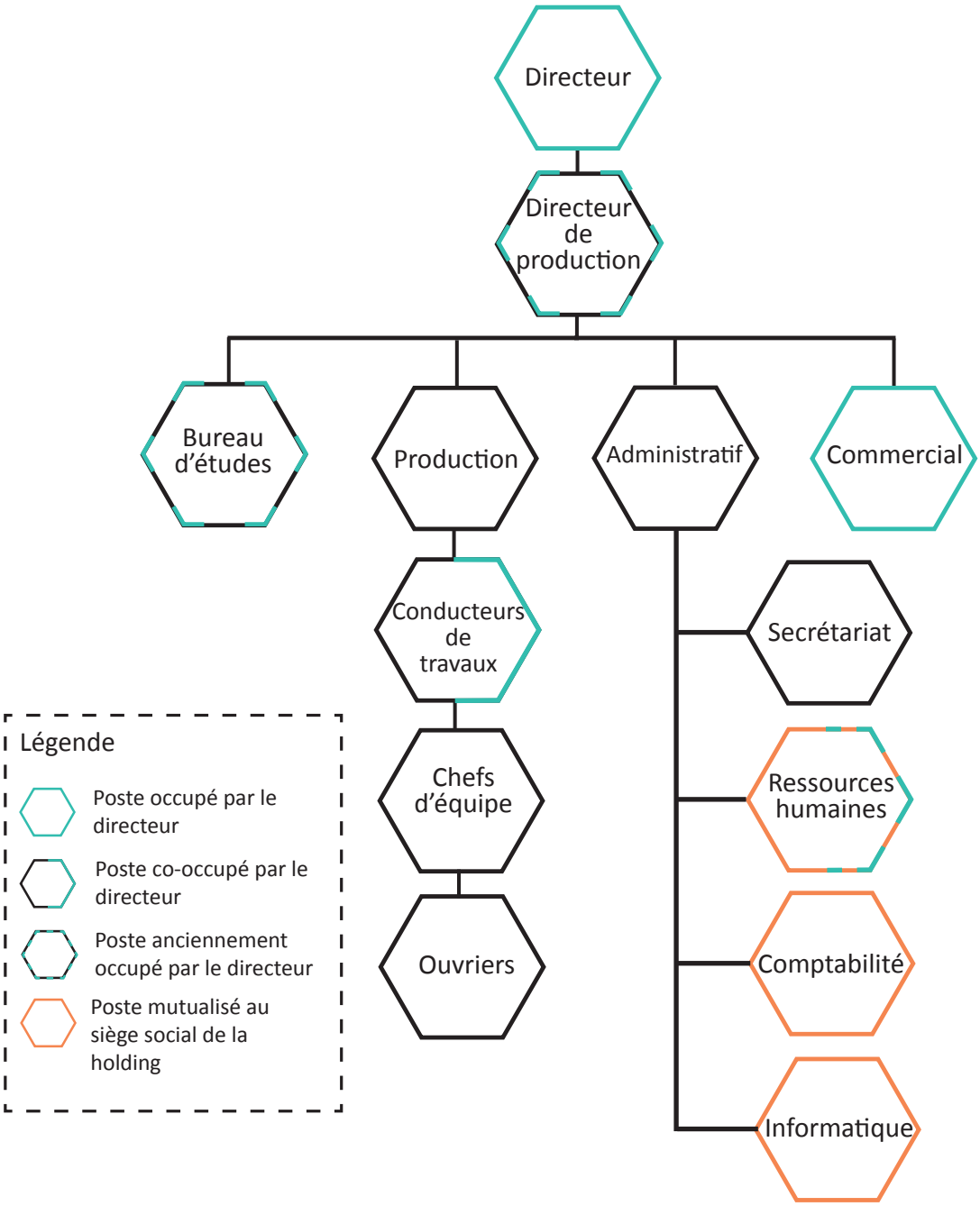


Figure n°17 : Organigramme de la société Pépinière Sport et Paysage à partir de 2010 (Août 2018, C. Le Joly)

3.3.2. Mise en place d'un outil de gestion

Au-delà de restructurer la répartition des tâches au sein de l'entreprise, les dirigeants de la holding ont introduit un outil de travail devenu aujourd'hui incontournable. Il s'agit du logiciel de gestion commerciale Spock gestion, co-créé par un des dirigeants du groupe et qui est spécifique aux entreprises de travaux paysagers. Alors que jusque-là tout était saisi à la main et en support papier (les devis, bons de commande, factures, plannings...), l'ensemble des informations relatives à un chantier, depuis la phase étude jusqu'à sa phase de réalisation est centralisé dans le logiciel, est maintenant accessible à tous les cadres depuis le réseau intranet de l'entreprise. Spock Gestion est ce qu'on appelle un progiciel (contraction des mots «produit» et «logiciel»), il permet d'effectuer plusieurs tâches bien spécifiques à un domaine d'activité grâce à une seule application (figure n°18). Pour l'entreprise, cela permet de réduire considérablement le temps passé à rechercher des informations ou produire des documents tels que les devis, les factures ou les bons de commande. Pour la maison mère, cela permet d'uniformiser les systèmes informatiques de ses filiales et d'avoir une meilleure vue d'ensemble de toutes les données relatives aux marchés de celles-ci.

Figure n°18 : Illustration des différentes tâches proposées par le progiciel SPOCK Gestion [22]

3.3.3. La gestion des chantiers

Lors de son rachat en 2010, l'entreprise est renommée « Pépinière Sport et Paysage » dans le but de se positionner davantage sur le marché de la création de terrains de sports. Mais dans les faits, lorsque l'entreprise Pépinière Sport et Paysage décroche un chantier de création de terrains de sport, ceux-ci sont transférés à la filiale Méditerranée Environnement dont c'est la spécialité, ce qui ne présente donc pas d'intérêt direct pour Pépinière Sport et Paysage et ne change finalement pas la nature des chantiers réalisés.

L'ensemble du parc matériel est également géré autrement depuis le rachat de l'entreprise. En effet, peu d'engins étaient loués, la majorité était achetée d'occasion ce qui présente plusieurs désavantages. Le premier est qu'il fallait procéder à la maintenance du matériel: révisions, contrôles, réparations. De plus, lorsqu'une machine devait être réparée, elle était immobilisée ce qui pouvait entraver le bon déroulement des chantiers. Il est également plus facile lors de la location de matériel de reporter son coût sur le devis plutôt que de devoir calculer son amortissement. Enfin, le dernier avantage est de ne pas avoir à investir une importante somme d'argent à l'achat et de conserver donc plus de trésorerie disponible.
Sur le plan financier, et selon une étude [23] de Equipment Watch portant sur 48 machines, louer du matériel de chantier coûte en moyenne 5% moins cher par mois, que de l'acheter. Il existe néanmoins quelques exceptions dont celle de la mini-pelle qui coûte 26% plus cher par mois à la location plutôt qu'à l'achat. Ceci peut s'expliquer en raison de la forte

demande de cette machine, et de son utilisation intensive sur les chantiers qui réduit sa longévité.

Comme souvent lors de l'acquisition d'une nouvelle filiale, une partie du parc et matériel de l'entreprise (outillage, véhicules, machines...) est renouvelée comme par exemple l'achat de camions utilitaires neufs. Cela est rendu possible par le fait que la holding possède une trésorerie disponible importante, centralisant les finances de toutes les filiales qu'elle possède.
En outre, grâce au besoin concomitant de ces dernières de renouveler une partie de leur parc de véhicules et matériel, la holding peut négocier le nouveau matériel à des prix intéressants, par le biais d'accords cadres.

3.3.4. Les conditions de travail des salariés

Comme dans la majorité des cas au sein de la holding active, la presque totalité des salariés a été conservée lors du rachat, à l'exception des salariés occupant les postes mutualisés au siège de la maison mère. Dans le cas de holdings passives, les entreprises conservent l'intégralité de leurs salariés et de leur fonctionnement.

Dans l'entreprise Pépinière Sport et Paysage, ce sont 7 salariés en plus du patron qui ont vécu le rachat de l'entreprise : 6 ouvriers et un cadre. Un entretien individuel avec chacun des ouvriers (à l'exception de l'un d'eux, alors en arrêt maladie) a permis d'analyser les changements engendrés par le rachat du point de vue des employés de l'entreprise (cf. annexe 2).

Lors des entretiens, un changement était systématiquement souligné, celui de l'amélioration des conditions de travail des ouvriers (cf. annexe 2bis). Plusieurs mesures sont à l'origine de ce progrès :

- La gestion des stocks plus fine grâce au progiciel qui permet d'avoir une vue d'ensemble sur le stock et qui évite aux ouvriers de se rendre trop souvent chez les fournisseurs,
- La location du matériel, pour les raisons déjà évoquées précédemment de disponibilité permanente du matériel grâce à la diversité des locatiers,
- L'annualisation du temps de travail qui permet de moduler le temps de travail des salariés en fonction des besoins de l'entreprise en conservant à l'échelle d'une année entière un volume horaire moyen de 35 heures hebdomadaires. Ainsi pendant les périodes de forte activité, les salariés travaillent plus que 35 heures par semaine et moins de 35 heures en périodes de faible activité. C'est un atout pour les entreprises du paysage dont la saisonnalité de l'activité impose de fortes variations du volume de travail au cours de l'année. Auparavant, l'entreprise Pépinière Sport et Paysage était tenue de payer les heures supplémentaires effectuées par les salariés en période de forte activité et devait payer les salariés 35 heures en période de faible activité même s'ils travaillaient moins, par manque de chantiers.
- Le renouvellement et l'achat de nouveaux véhicules et engins, comme les camions utilitaires ou du petit outillage, comprenant par exemple les mallettes à outils des chefs de chantier, qui auparavant devaient composer avec 2 disqueuses pour 4 chefs et qui ont à présent chacun leur propre matériel.
- La mise en place d'une gamme de tenues de travail floquées au nom de l'entreprise. Avant le rachat, les ouvriers disposaient d'une dotation de 80€ par an pour acheter des vêtements et renouveler leurs chaussures de sécurité si besoin. Les ouvriers revêtaient souvent de vieux vêtements personnels, peu adaptés pour le travail en extérieur et sur le chantier.

- La mise en place d'activités de cohésion supplémentaires, bien qu'il existait déjà des activités comme le repas de Noël.
- La mise en place d'une réunion mensuelle entre le délégué représentant des ouvriers, le patron de Pépinière Sport et Paysage et un des dirigeants de la maison mère qui permet la prise de conscience de certaines difficultés grâce au recul qu'ont les dirigeants de la holding.

À ceci s'ajoute la tranquillité d'esprit des ouvriers qui sont rassurés de travailler dans une entreprise dont le carnet de commande est plein et qui devrait établir en 2018 un résultat net record.

Pour tous les ouvriers interrogés, intégrer le groupe a constitué un soulagement et une motivation supplémentaire mais n'a pas augmenté leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Ce sentiment déjà très présent avant le rachat, a néanmoins été conservé.

Ils soulignent également quelques points négatifs comme la suppression de la prime d'intéressement, qui était versée chaque mois aux ouvriers n'ayant aucune absence à hauteur de 80€ par mois. Cette prime a été remplacée par prime de 13e mois qui avoisine les 200€ et qui est donc nettement inférieure à la prime d'intéressement. Le fait que le siège social de la holding, en tant que centre décisionnel, soit loin de l'entreprise constitue également un désavantage pour certains ouvriers, notamment en cas de désaccord avec la direction de la société.

De façon unanime, les ouvriers pensent que l'intégration de l'entreprise Pépinière Sport et Paysage a été bénéfique pour eux.

3.3.5. Les frais de gestion

Comme indiqué précédemment lors de la description générale du fonctionnement d'une holding active, une filiale comme Pépinière Sport et Paysage doit rémunérer les prestations rendues par sa maison mère sous forme de *management fees*, les frais de gestion. Dans le cas de ce groupe, les filiales se voient prélevées d'un pourcentage de leur chiffre d'affaires qui peut, dans le cas où la marge brute n'est pas suffisante, porter préjudice à la filiale. Par exemple, pour une filiale qui produit 500 000 € de chiffre d'affaire, si la maison mère prélève 7% du chiffre d'affaires, soit 35 000 € et que la filiale n'a fait un bénéfice net que de 33 000 €, elle affichera finalement un déficit de -2000 €. Dans un secteur d'activité comme le paysage où les marges de bénéfice sont généralement assez faibles, le poids des *management fees* peut rapidement faire chuter le résultat global de l'entreprise.

Après neufs ans passés au sein du groupe Lajus, Antoine Muller, le directeur de Pépinière Sport et Paysage ne regrette pas sa décision. La reprise de son entreprise par la holding Hélianthe Investissement a non seulement permis de mettre en place des outils et des méthodologies de travail performants mais a également donné la possibilité de bénéficier de compétences fiscales.
Le principal inconvénient du contrôle de l'entreprise par la holding est le poids des frais généraux imposés par celle-ci. En 2017, avec un chiffre d'affaires record de près de 4 millions d'euros, les frais de gestion envers la holding ont représenté entre 200 000 et 320 000 €, étant fixés entre 5% et 8% du montant du chiffre d'affaires effectué par la filiale. Avec un résultat net de 33 800 € en 2017, ces frais constituent pour l'entreprise une charge financière importante.

Partie 3

Les autres formes principales de groupement d'entreprise de travaux paysagers

1. Les entreprises composées de succursales

1.1. Éléments de définition

Certaines entreprises telles que Casino, Célio, Séphora ou encore ID Verde sont constituées de succursales. Comme présenté en I) C) b), la succursale (ou encore appelée agence) est une déclinaison de l'entreprise mère. Elle ne possède pas de titre d'autonomie et n'existe pas juridiquement puisqu'elle dépend entièrement de sa société-mère, bien qu'elle dispose d'une structure et soit administrée par une direction interne distincte.[24]

A ce titre, il convient de ne pas appeler une structure composée de succursales « un groupe » mais bien « une entreprise ».

Lorsqu'une société de travaux paysagers décide de rejoindre une entreprise à succursales multiples, elle disparaît donc au sens juridique en tant que société indépendante pour devenir une « antenne » de cette entreprise. C'est le cas de la société Pierre Goujeon paysage qui, en 2015, décide de rejoindre la structure ID Verde et qui sera l'exemple dans ce mémoire des changements engendrés au sein d'une entreprise lorsqu'elle rejoint un réseau composé de succursales.

1.2. L'exemple de Pierre Goujeon Paysage

ID Verde, entreprise leader du secteur de la création de la réhabilitation et de l'entretien des espaces paysagers en France possède un effectif de salariés compris entre 1900 et 1999 et est composée de 108 établissements.[25]
Le groupe ID Verde est composé de ID Verde France et de ses filiales à l'étranger.

Dorothée Goujeon, fille du créateur de l'entreprise Pierre Goujeon, a accepté d'apporter son témoignage sur l'ensemble des modifications intervenues sur l'entreprise dont elle était employée et a pris la direction en 2015 avec le rachat de sa structure par ID Verde.

Il est aisé de comprendre que lorsque l'entreprise Pierre Goujeon Paysage a décidé de rejoindre ID Verde en 2015, cela a d'abord engendré une réorganisation majeure de la structure de l'ancienne entreprise, nouvellement « agence ». C'est en effet l'obligation de toutes les sociétés qui décident de rejoindre une entreprise comme ID Verde que de se conformer à la structure propre de celle-ci.

1.2.1. Changement de structure interne

En premier lieu, l'organe de direction est supprimé puisque l'agence dépend dorénavant de la direction de l'entreprise, basée au siège social, à Levallois-Perret (92). Est alors nommé un directeur d'agence qui ne possède pas de contrôle sur la direction générale de l'entreprise. Comme dans le cas de l'entreprise Pépinière Sport et Paysage, cela implique

pour l'agence la perte de l'autonomie de certaines décisions comme l'achat de biens de plus de 30 000 € ou le choix d'embauche d'un salarié, ainsi que la gestion de leur promotions qui sont régies par des « campagnes de promotions ».
La stratégie de développement du groupe et les objectifs sont donc à présent définis au siège social de l'entreprise. Ainsi, pour assurer un bon suivi des agences, celles-ci comme Pierre Goujeon Paysage Id Verde Angers doivent produire un rapport d'activité comptable chaque mois qui est ensuite analysé conjointement avec le directeur d'agence et le directeur de région au cours de réunions appelées «BRRA» (issu de l'anglais *Business Regulatory Review Agency*).

L'analyse des résultats des agences et la présentation des projets de l'entreprise se font lors des comités de management qui réunissent deux fois par an l'ensemble des directeurs d'agence rattachés à l'entreprise.

En parallèle, les services de gestion tels que la comptabilité, les ressources humaines, le service informatique et commercial sont également délocalisés au siège social de l'entreprise, ce qui va également participer à un changement de fonctionnement interne.

1.2.2. Remaniement du fonctionnement interne

A moins de n'être au préalable déjà conforme au schéma d'organisation de l'entreprise intégrée, la structuration du service de production est elle aussi modifiée. L'entreprise Pierre Goujeon paysage organisait son service de production en deux silos (assimilables à des « spécialités »), la clôture et l'aménagement des jardins particuliers. Ils étaient chacuns composés d'un chargé d'études, d'un conducteur de travaux et d'ouvriers spécialisés, sans qu'il y ait la possibilité d'intervertir du personnel entre les silos à cause de leur trop forte spécialisation. L'agence a donc dû abandonner ce mode de fonctionnement en formant un personnel polyvalent capable de gérer chaque type de chantier.

L'uniformisation de l'agence avec les autres agences ID Verde représente un atout incontestable pour les cadres de l'entreprise qui peuvent s'appuyer sur une force de conseil des autres agences lorsqu'elle en éprouve le besoin, comme par exemple dans le cas du chiffrage d'un ouvrage qu'elle n'a encore jamais réalisé.

Le personnel encadrant de l'entreprise Pierre Goujeon paysage a également dû se familiariser avec le logiciel de gestion propre à l'entreprise ID Verde, dont l'utilisation est rendue obligatoire dans un souci d'harmonisation et de centralisation des informations.

1.2.3. Changement de type de marchés

Lorsque l'entreprise est rachetée par ID Verde en 2015, elle est alors spécialisée dans la création et l'entretien de jardins de particuliers ainsi que dans la création de clôture. ID Verde traitant principalement des marchés de commande publique, la nouvelle agence a alors dû plus amplement se consacrer à la réalisation de commandes publiques, bien que celles-ci, après un léger rebond en 2015 soient de plus en plus rares, le volume d'achats publics ayant chuté de 24 milliards d'euros entre 2012 et 2016 (figure n°19).
Une autre nouveauté pour l'agence est l'attribution systématique de certains chantiers découlant des accords cadres négociés par le service commercial. Par exemple, un accord-cadre conclu entre ID Verde et les magasins «Saint-Maclou» stipule que l'entretien des espaces verts de tous les magasins «Saint-Maclou» doit être réalisé par une entreprise ID Verde.

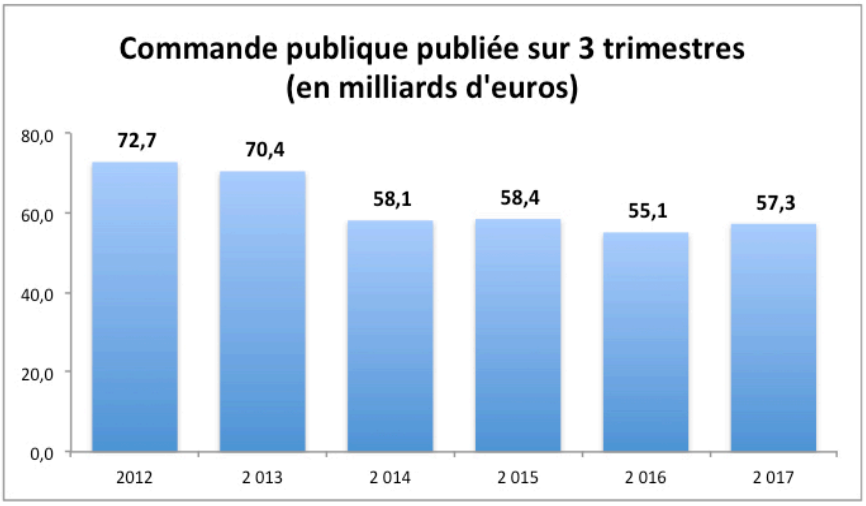


Figure n°19 : Évolution de la commande publique entre 2012 et 2017
(AdCF, 2017)

Note : La principale raison de la baisse de la commande publique est la diminution des dotations de l'État pour les collectivités.

1.2.4. Modification des conditions de travail des salariés

Une conséquence majeure de la mutualisation des services de ressource humaine, de la comptabilité, du service commercial et informatique est la suppression, au sein des agences comme celle d'Angers, de ces postes et donc le licenciement des salariés les occupant. Dans le cadre du rachat de l'entreprise Pierre Goujeon Paysage par ID Verde, hormis les postes précédemment cités, l'ensemble des salariés a été gardé. Cela n'est pas nécessairement le cas dans d'autres rachats d'entreprises, notamment lorsque le type d'activité entre l'entreprise rachetée et l'acquéreur est trop distinct.

De façon semblable à l'entreprise Pépinière et Paysage lorsqu'elle a été reprise par le groupe Hélianthe investissement, l'agence a dû mettre en place l'annualisation du temps de travail de ses salariés, un changement en profondeur de leur façon de travailler et une adaptation supplémentaire à effectuer

Un second point commun avec la reprise de Pépinière et paysage est le renouvellement d'une partie du parc de l'entreprise avec l'achat de camions neufs.

Avec trois années de recul sur l'intégration de sa société à l'entreprise ID Verde, Dorothée Goujeon affirme que cette opération a été en tous points bénéfique pour sa structure. La plus grande difficulté pour ses salariés -et elle-même- a été d'accepter l'ensemble des changements et la restructuration en profondeur de l'entreprise, qui s'avère aujourd'hui être également le plus gros avantage de cette opération. La clôture de l'exercice de la première année marqua la fin d'une période complexe d'adaptation et de crainte des salariés qui, tant qu'ils n'avaient pas expérimenté le fonctionnement nouveau de l'agence sur une année complète, n'accordaient pas encore leur entière confiance dans la nouvelle structure.

2. Le cas des franchises

2.1. Éléments de définition

Zara, Subway, Carrefour ou l'enseigne Daniel Moquet (spécialiste des allées des jardins particuliers), les exemples ne manquent pas lorsqu'il s'agit de nommer des franchises de grandes enseignes. Des exemples de plus en plus nombreux puisque ce modèle de développement en réseau connaît une progression régulière de 8 à 11 % sur les 5 dernières années [26] (figure n°20).

TABLEAU 1 – FRANCHISEURS ET FRANCHISÉS, ÉVOLUTION DEPUIS 1971

	1971	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nb de franchiseurs	34	1 137	1 228	1 396	1 477	1 569	1 658	1 719	1 796	1 834	1 900	1 976
Nb de franchisés*	–	47 291	50 127	53 101	58 351	62 041	65 059	65 133	68 171	69 483	71 508	74 102
CA en milliards d'€	–	47,67	47,78	47,72	47,88	49,24	50,68	47,40	51,45	53,38	55,10	59,55

** Ces chiffres se rapportent au nombre de magasins ou de points de vente en franchise, et non au nombre réél de franchisés.*
Source ACFCI – Service Commerce & Distribution, 1971. À partir de 2000, données FFF. À partir de 2007, données FFF et étude d'impact de la franchise Diagnostic & Systems.
Note En 2010, nous avons procédé à une mise à jour des données, avec intégration des données manquantes à compter de l'année 2007.

Figure n°20 : Évolution du nombre de franchises entre 1971 et 2017 [14]

Le fonctionnement d'un réseau de franchises peut s'apparenter à un réseau de commerces intégrés indépendants. La principale différence entre ces deux formes de commerces réside dans le fait que le franchiseur, au lieu de créer et gérer de nouveaux points de vente, va les déléguer à une entreprise juridiquement autonome, c'est pourquoi ce modèle de développement appartient à la « famille » du commerce organisé.

Ce qui va lier le franchiseur, qui a développé un concept original, rentable et duplicable, et le franchisé qui souhaite exploiter le concept développé, est un contrat spécifique (dit « de franchise »). **(Kalika M., 2016)**

Comme dans le cas d'une entreprise composée de succursales, le franchiseur qui souhaite agrandir son réseau peut chercher soit à créer une nouvelle entreprise, soit à reprendre une entreprise déjà existante. Dans le second cas, le lancement est plus rapide mais est aussi plus cher et complexe car cela implique à la fois l'accord du franchiseur, du directeur de l'entreprise reprise et de celui du repreneur.[27]

2.2. Les avantages et exigences de la franchise

Malgré son indépendance juridique vis-à-vis du franchiseur, le franchisé est soumis à un cadre de fonctionnement strict et son autonomie de gestion est limitée.
En effet, l'ensemble de son système de gestion commerciale (plate-forme logistique, site internet, centrale d'appels…) provient du franchiseur. Cela a comme avantage pour le franchisé de pouvoir exploiter immédiatement un système fonctionnel et conçu spécialement pour son activité, ce qui constitue un gain de temps et réduit le risque financier pris.
En contrepartie de la mise à disposition de son savoir-faire, du partage de ses outils mais aussi de l'autorisation d'exploitation du concept par le franchiseur, le franchisé s'engage

à s'acquitter de redevances généralement sous forme de droit d'entrée et de royalties, reversées en fonction d'un pourcentage de chiffre d'affaires.
Les royalties financent également l'accompagnement permanent du franchiseur auprès de ses franchisés comme l'animation du réseau, l'assistance technique fournie mais aussi les formations initiales et continues. Le franchisé doit donc faire en sorte que cette contrepartie financière soit inférieure au bénéfice engendré par la mise à disposition du système de gestion commerciale sous peine de quoi son activité ne sera pas rentable. **(Kalika M., 2016)**

Bénéficiant de l'image de marque et de la réputation de l'enseigne vis à vis du consommateur, le franchisé doit respecter les normes imposées par le franchiseur à plusieurs niveaux comme l'aménagement intérieur et extérieur de ses locaux. Le franchisé est également souvent obligé de s'approvisionner auprès du franchiseur ou des fournisseurs référencés. [28]

Il existe peu de franchises dans le domaine du paysage et des aménagements extérieurs. Les trois principales franchises sont Lippi, spécialiste de la fabrication et de la commercialisation de Portails, Clôtures & Aménagements extérieurs composée de 15 agences ; Pavéfast, une franchise qui commercialise et met en oeuvre son propre pavé pour des allées, parkings, trottoirs, descentes de garages, et composée de 18 agences ; et la franchise Daniel Moquet.

2.3. Le cas de l'entreprise Daniel Moquet

Spécialiste de l'aménagement des allées, cours et terrasses chez les particuliers, la franchise Daniel Moquet est répartie sur l'ensemble du territoire Français avec un pool composé de 201 agences. Cette franchise ne pratique pas la reprise d'entreprise, elle créée donc de nouvelles entreprise. Pauline Moquet, responsable du développement du réseau et fille de Daniel Moquet a pu illustrer au cours d'un entretien téléphonique quels sont les avantages et les exigences d'intégrer une franchise dans la spécialité du paysage qu'est la création d'allées, de cours et terrasses.

2.3.1. Les avantages de la franchise

Tout d'abord, un avantage évident de la franchise est la viabilité de l'entreprise dès la première année. En effet, dans le cas de la franchise Daniel Moquet, le chiffre d'affaires moyen réalisé par ses franchises la première année est de 466 428€ hors taxes et de 1000 000€ à 5 ans contre 100 000€ la première année, selon Pauline Moquet. Cela est rendu possible par plusieurs éléments.

Tout d'abord, en amont de la création de l'entreprise, la franchise guide le futur franchisé dans les opérations de montage financier du projet. Elle aide à la création du business plan* et à la rencontre avec les organismes financiers avec lesquels elle a des partenariats. Elle informe sur les aides financières accessibles auxquels les nouveaux entrepreneurs ne font pas toujours appel et aide au recrutement des futurs salariés grâce à un site internet dédié.
S'en suit une pré-formation en entreprises franchisées de 20 jours afin de comprendre le fonctionnement *in situ* des franchises du groupe.

Par la suite, une formation de 6 semaines est organisée avec comme but de former le nouveau franchisé à toutes les techniques commerciales, organisationnelles, de gestion, de management, de l'informatique et administratives spécifiques au groupe Daniel Moquet. Ces étapes sont indispensables à la réussite de la création d'une nouvelle agence car 88% des franchisés du réseau viennent d'un autre secteur d'activité[29]. Lors de l'ouverture, un animateur est présent sur place durant 4 semaines afin d'appuyer et de conseiller sur place les salariés de la nouvelle agence.
La formation des futurs franchisés est un élément incontournable et commun à toutes les franchises.

Dès son installation, l'agence bénéficie de la notoriété commerciale de l'enseigne grâce notamment aux campagnes publicitaires effectuées au niveau national. Les franchisés ont à charge d'effectuer leur propre communication commerciale locale en y consacrant le budget annuel conseillé par le franchiseur.

Ici aussi, la tâche est simplifiée par le franchiseur qui fournit les plaquettes commerciales et flyers à ses agences à moindre prix grâce à un achat groupé et un de ses nombreux accords-cadres. En effet, fort de son réseau de 200 agences, l'enseigne possède des accords-cadres optimisés dans la quasi-totalité des services et fournitures utiles aux agences (accords avec les banques, sur le matériel, les matériaux...).

Dans une recherche continue d'optimisation des structures, des animateurs se rendent dans les agences 4 à 6 fois par an. Sur place, et en collaboration avec le directeur d'agence, ils fixent les objectifs de développement de la société (chiffre d'affaires, résultats) et orientent les franchisés sur les moyens à mettre en oeuvre pour atteindre leurs objectifs.
Lorsqu'un franchisé rencontre une difficulté, il y a de fortes chances pour qu'un autre franchisé ait déjà rencontré le même problème par le passé, compte tenu des similitudes de fonctionnement. Les animateurs peuvent alors préconiser des solutions qui ont été testées et approuvées dans d'autres agences. De même, lorsqu'une agence réalise des bénéfices supérieurs aux prévisions, les animateurs tentent d'en analyser les raisons et peuvent étendre les méthodes internes efficaces de certaines agences à l'ensemble du réseau, comme par exemple si une agence trouve une méthode efficace de rangement de son dépôt.

2.3.2. La structure des agences

La structure interne à une entreprise franchisée est semblable à celle d'une entreprise sans affiliation à un groupe, à l'exception du secrétariat qui constitue le seul service mutualisé avec l'ensemble des agences. Lorsqu'un client souhaite contacter une agence, il est redirigé vers un centre d'appels d'où sa demande est traitée et le cas échéant, le centre se charge de fixer un rendez-vous pour l'agence concernée. Contrairement au fonctionnement des holdings actives, les agences recrutent elle-mêmes leurs salariés et décident de l'évolution de leurs postes.

On retrouve à travers ces exemples l'essence-même de la franchise qui est de proposer un modèle d'entreprise défini dans le détail, avec une méthodologie de travail précise et un suivi poussé. Toutes les procédures, méthodes et structures sont réfléchies pour répondre à la demande du particulier. Ainsi, il existe par exemple une méthodologie de travail décrivant les étapes d'un plan de vente ou encore d'une réception de chantier.

2.3.3. Les limites du modèle

Bien que les entreprises soient juridiquement indépendantes, les franchisés ne peuvent agir que dans le cadre des nombreuses règles imposées par le siège social, ce qui peut constituer un frein pour les entrepreneurs qui aspirent à de la liberté d'action et d'initiative dans la gestion de leur entreprise.

Le coût de l'installation peut constituer un désavantage par rapport à la création d'une entreprise non franchisée car les frais de création sont les mêmes (achat du fonds de commerce, travaux, stocks, ...) mais il faut y ajouter un droit d'entrée à verser au franchiseur, au titre de son étude de marché, de son assistance à la création et de son assistance au démarrage de l'activité.

Partie 4

Discussion

1. Établissement d'un outil d'aide à la décision sur le choix d'un type de regroupement

Compte tenu des différents éléments évoqués, qu'ils soient bibliographiques ou issus des différents entretiens menés auprès d'entreprises ayant intégré une structure telle qu'une holding, une franchise, ou une entreprise pratiquant le commerce intégré, un diagramme de flux a été créé. Il permet de déterminer pour une entreprise, à partir de critères discriminants et selon le point de vue de son gérant, quel choix de structure semble le plus adapté.

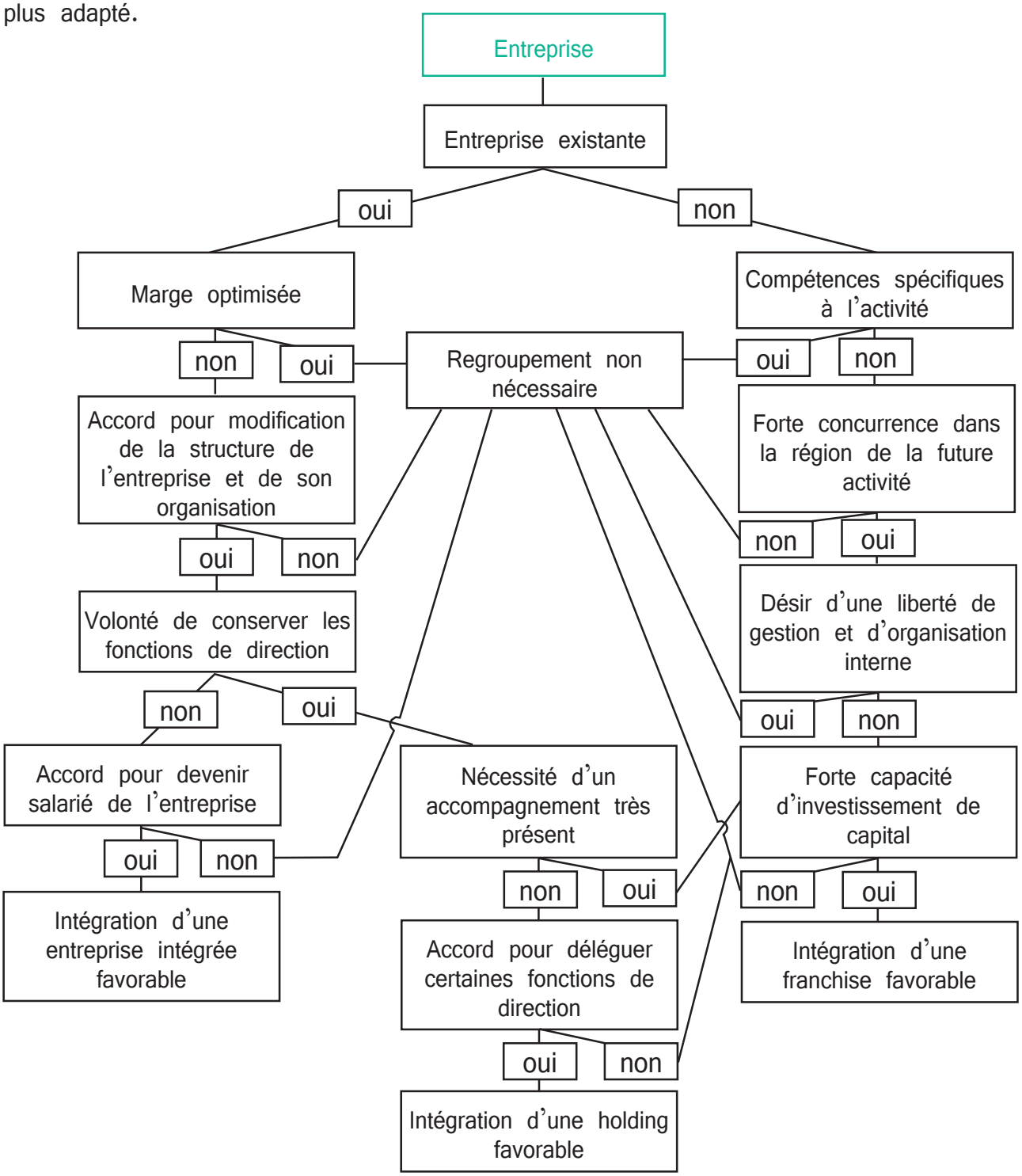


Figure n°21 : Diagramme de flux des possibilités d'intégration d'une société à une structure de type franchise, holding ou entreprise composée d'agences. (Septembre 2018, C. Le Joly)

Explications complémentaires des encadrés composant le diagramme de flux :

• Entreprise existante

La première caractéristique qui me semble discriminante, dans le choix d'une structure adaptée pour une entreprise, est celle de l'existence, ou non, de la société en question. Ce critère est important car, comme nous avons pu le constater précédemment, l'intégration d'une société à un groupe ou à une entreprise pratiquant le commerce intégré entraîne systématiquement un remaniement interne plus ou moins important de la structuration, de l'organisation et des méthodes de travail de cette société. Les types de regroupements proposés nécessitant plus ou moins d'être identiques à une organisation et un fonctionnement précis, l'ancienneté de l'existence de l'entreprise, liée à la facilité et le succès d'un remaniement en profondeur, constitue le premier critère de dissociation. Le cas contraire impliquerait que l'entreprise possède déjà la structuration, l'organisation et les méthodes propres à la structure intégrée alors que c'est la mise en place de ces éléments qui est l'un des principaux atouts du regroupement d'entreprises, ce qui signifierait que celle-ci n'y trouverait pas nécessairement son intérêt car, mis à part dans le cas d'une entreprise intégrée, cette opération engendre des frais de gestion et/ou des droits d'entrée qui peuvent être conséquents. Dans le cas d'une entreprise intégrée, il n'y aurait pas de frais de gestion mais une perte des fonctions de direction du gérant de l'entreprise qui deviendrait un salarié de la société intégrée.

Si la réponse est oui

• Compétences spécifiques à l'activité

Dans le cas d'une entreprise en création, le critère suivant de différenciation est le niveau de compétences du futur gérant dans le domaine d'activité de l'entreprise. Si celui-ci possède déjà les connaissances nécessaires à la création et la gestion de son entreprise, il n'aura pas besoin de formation ni d'accompagnement, comme le propose une franchise, pour s'établir dans un secteur d'activité et ne nécessite donc pas d'intégrer une structure de groupe.

• Forte concurrence dans la région de la future activité

Dans le cas contraire, la concurrence des entreprises sur le territoire d'implantation de la société sera déterminant, car il est essentiel, si la compétition entre les entreprises est forte, de se développer rapidement. Sinon, un développement peut être envisagé hors groupement d'entreprises, le risque d'échec de l'opération étant dépendant des connaissances de son gérant.

• Désir d'une liberté de gestion et d'organisation interne

Comme énoncé précédemment, devenir franchisé nécessite de reproduire parfaitement un modèle de structuration et de fonctionnement d'entreprise. Pour un gérant désireux de disposer de libertés d'initiatives et de gestion de sa structure, la franchise ne semble pas être le type de structure qui correspondrait à ses attentes.

• Forte capacité d'investissement de capital

Devenir franchisé nécessitant un fort investissement financier au moment de la création de l'entreprise, comprenant le coût de création de l'entreprise ainsi que les droits d'entrée, si le gérant de la société n'a pas les ressources financières nécessaires, il ne peut pas se tourner vers ce modèle. Il est à rappeler que dans certains cas, les franchises possèdent des accords avec les banques pour faciliter l'emprunt des personnes souhaitant intégrer ces structures.

Si la réponse est non

- Marge optimisée

Si l'entreprise concernée possède une bonne viabilité financière avec une optimisation de ses bénéfices bien développée, cela signifie vraisemblablement qu'elle possède une organisation et un fonctionnement efficients et qu'elle ne trouverait donc pas grands avantages à intégrer une structure particulière.

- Accord pour modification de la structure de l'entreprise et de son organisation

Dans le cas contraire, et comme expliqué précédemment (cf. Entreprise existante page 32), intégrer une structure de type franchise, holding, ou entreprise composée d'agences nécessite des remaniements structurels et organisationnels plus ou moins importants. Si le gérant de l'entreprise n'est pas prêt à opérer ces changements, il est conseillé de ne pas rejoindre un groupe d'entreprise.

- Volonté de conserver les fonctions de direction

Ce critère marque une des principales différences qui existent entre les entreprises pratiquant le commerce intégré et le fonctionnement des holdings et franchises. Dans le premier cas, les gérants des entreprises rejoignant une société composée d'agences comme ID Verde deviennent des salariés et n'ont plus le contrôle des grandes décisions de direction comme par exemple l'orientation stratégique de l'entreprise. Si comme dans le cas de Dorothée Goujeon, conserver les fonctions de direction n'est pas souhaité, faire partie d'une entreprise pratiquant le commerce intégré semble être un choix judicieux.

- Nécessité d'un accompagnement très présent

Dans le cas contraire, où le gérant de l'entreprise évaluée souhaite conserver tout ou partie du pouvoir de direction, il est nécessaire de savoir si celui-ci souhaite un accompagnement et un encadrement de l'activité très présent.

Si la réponse est positive, et que le gérant possède une forte capacité d'investissement financier, la franchise semble être une option favorable. Elle permettrait, grâce à une réorganisation profonde de l'entreprise, de fournir les outils et méthodes nécessaires à l'optimisation financière de l'activité. Néanmoins, cette opération peut être rendue difficile par la réticence du personnel à modifier leur façon de travailler, et parce que rejoindre une franchise nécessite le paiement de droits d'entrée pouvant s'élever à plusieurs dizaines de milliers d'euros [25].

Si le gérant ne souhaite pas l'encadrement trop présent d'une tierce structure, et qu'il accepte de déléguer ses principales fonctions de direction, n'ayant ainsi plus qu'un rôle consultatif sur certaines de celles-ci, rejoindre une holding semble être une solution adéquate. Cela permettrait la mise en place d'une structuration efficiente de l'entreprise et de méthodes de travail permettant un meilleur résultat financier, une condition *sinequanone* à la réussite de cette opération puisqu'elle engendre des frais de management appliqués par la holding, qui peuvent être conséquents. Si la restructuration de l'entreprise est efficace et aboutit à de meilleurs bénéfices financiers pour l'entreprise, ce progrès, combiné à la possibilité d'optimisation fiscale des résultats, peut être un réel atout pour les structures possédant les caractéristiques propices à l'intégration d'une holding.

2. Une méthodologie de cas par cas, spécifique à une population d'entreprises

L'objectif de ce mémoire était de présenter les origines, les formes et enjeux de différents types de regroupement d'entreprises, avec en exemple principal la structure dans laquelle j'ai effectué mon stage, Pépinière Sport et Paysage.
Traiter ce sujet de cette manière n'aurait pas de sens s'il existait déjà des données complètes, mais comme expliqué dans la partie consacrée à la méthodologie (cf. page n°2), les renseignements sur cette question sont inaccessibles par le biais de la consultation des organisations de références du paysage : l'UNEP, la Fédération Française du Paysage ou Valhor.

Les informations sur les types de regroupements d'entreprises existant dans la littérature n'étant que générales et non spécifiques au domaine du paysage, la seule façon de générer de la donnée propre à ce secteur d'activité était de consulter des entreprises ayant fait le choix d'un regroupement. Cette démarche est longue et laborieuse, car il n'est pas facile de prendre contact avec les entreprises et de trouver des interlocuteurs qui puissent accorder du temps à cette étude. De plus, les salariés cadres ayant vécu l'intégration de l'entreprise dans laquelle ils travaillent sont rares et bien souvent peu disponibles pour un entretien téléphonique. Dans le temps consacré au stage de fin d'études, soit en six mois, sept entreprises ont été démarchées et trois exemples de sociétés correspondant à trois types de regroupements différents ont été traités (cf. tableau n°2 page 3).

Mais l'analyse des changements engendrés au sein d'une entreprise lorsqu'elle intègre un groupe de sociétés, faite par le biais d'exemples, ne peut se limiter qu'aux caractéristiques des exemples choisis et ne pourrait faire l'objet d'une généralisation que si la démarche d'entretiens avait été généralisée et étendue à de multiples autres entreprises. Plus le nombre d'entreprises interrogées sera grand, plus les conclusions tirées de l'analyse des entretiens avec celles-ci seront fiables. Avec seulement trois exemples, des résultats généraux ne peuvent pas être déduits de cette étude. Le diagramme de flux (cf. figure n°21 page 31) mis au point est quant à lui fiable, car il repose principalement sur des éléments bibliographiques mais demeure par conséquence général, et non spécifique au domaine du paysage.

Au delà du nombre d'entreprises traitées, c'est la diversité de leur structure qu'il serait intéressant d'analyser afin de déterminer si, par exemple, les enjeux du regroupement d'entreprises pour une structure de 20 salariés sont différents de ceux pour une entreprise de 10 salariés, un travail qui n'a pas pu être mis en place dans le temps imparti à cette étude.

Enfin, la méthodologie employée, en choisissant de consulter en priorité les plus grandes entreprises du paysage en terme de chiffre d'affaires, exclut le traitement des petites entreprises du paysage. Or, les sociétés de moins de 5 salariés représentent 89%[2] du nombre total des entreprises du paysage, il aurait été intéressant d'étudier les possibilités de regroupement pour ces petites structures, comme les coopératives d'activité proposées aux nouveaux entrepreneurs ou encore les coopératives de service à la personne qui permettent aux petites entreprises d'augmenter leur compétitivité. Mais étant donné le temps imparti à cette étude, le choix de centrer ce mémoire sur une population d'entreprises de travaux paysagers semblable à celle de Pépinière Sport et Paysage a dû être fait.

Conclusion

Lorsque qu'une entreprise intègre une des deux principales formes de groupement d'entreprises que sont les structures de holding et les franchises, elle bénéficie principalement d'un cadre de fonctionnement performant et optimisé. Il en est de même pour les entreprises pratiquant le commerce intégré vis à vis de leurs succursales. La mise en commun de services supports, de connaissances techniques, de méthodologies de travail et d'outils optimisés par l'expérience commune des entreprises, offre aux sociétés qui rejoignent ces groupes les conditions nécessaires pour être performantes et compétitives.
Or, dans un contexte économique difficile traduit par une baisse de 3,7% du chiffre d'affaires global réalisé par la profession du paysage entre 2014 et 2016[2], la compétitivité des entreprises semble, plus que jamais, avoir son importance. Les sociétés qui ne présentent pas une organisation compétitive et performante sont les plus vulnérables face au recul de l'activité du paysage, c'est pourquoi le regroupement d'entreprises constitue aujourd'hui un réel enjeu pour les acteurs du paysage.

Une des principales difficultés aujourd'hui à affiner le contenu de ces enjeux et à les nuancer, selon les caractéristiques d'une entreprise qui pourrait être intéressée par une intégration à un groupe, est le manque d'accessibilité à certaines données dont la principale est le nombre d'entreprises ayant fait ce choix.

Cette donnée est particulièrement importante puisqu'un relevé précis des sociétés faisant partie d'un groupe permettrait dans un premier temps de caractériser les entreprises faisant ce choix (type de structure, nombre de salariés, champ de compétences...). Puis, le suivi annuel de ces structures sur des indicateurs tels que l'évolution du chiffre d'affaires ou du nombre d'embauches, permettrait probablement de mettre en lumière leurs tendances d'évolutions au sein d'un groupe, comme par exemple une croissance du chiffre d'affaires plus rapide pour une entreprise ayant rejoint un groupement que pour entreprise travaillant seule, ou l'inverse.

Bien entendu, il serait essentiel ici d'analyser ces données sur des «ensembles» d'entreprises homogènes afin d'en déduire des tendances précises. En effet, si l'on constate par exemple que les entreprises appartenant à des holdings ont une croissance de leur chiffre d'affaires plus élevée que la croissance globale, sans faire le distingo entre les tailles des sociétés et leur nombre de salariés, il est alors impossible de savoir si la taille de la structure d'une entreprise rejoignant une holding a son importance dans la réussite de l'opération. Dans un cas extrême, une tendance générale d'une croissance supérieure pour les sociétés rejoignant une holding pourrait cacher une diminution du chiffre d'affaires pour les entreprises de petite taille et une forte augmentation du chiffre d'affaires pour les grandes structures, ce qui ne serait alors pas correctement traduit sans une étude d'«ensembles» de sociétés hétérogènes.

Une étude approfondie sur ce sujet permettrait une vision globale précise des enjeux du regroupement d'entreprises pour les sociétés de travaux paysagers et pourrait ainsi être diffusée auprès des entreprises qui semblent s'orienter vers des groupes d'entreprises non pas par choix et connaissance des possibilités de regroupement, mais par opportunité.

Des solutions pourraient être mises en place afin de collecter les données nécessaires à cette étude. Ainsi l'UNEP et la FFP, les deux principales organisations représentatives du paysage possédant plusieurs milliers d'adhérents, pourraient intégrer dans leur formulaire d'adhésion une rubrique demandant aux entreprises si elles font partie d'un groupement et la nature de celui-ci. Le suivi de ces données sur plusieurs années fournirait les informations nécessaires à une étude approfondie de ce sujet.

Bibliographie

Beetschen A. (2017) Les holdings, guide juridique et fiscal, éditions Francis Lefebvre, 250 pages
Bruyère M. (2018) L'insoutenable productivité du travail, éditions Le Bord de l'eau, L'économie encastrée, 160 pages.
Kalika M. (2016) Toute la franchise 2016 : les textes, les chiffres, les réseaux, édition FFF, 453 pages
Moulinier R. (2009) Prospection commerciale, édition d'Organisation, Livres outils, 244 pages.

Sitographie

[1] Insee références, **Les PME organisées en groupe : un phénomène important dès les unités de petite taille,** 2016, 61 pages, https://www.insee.fr/fr/statistiques/2497072?sommaire=2497179 (consulté le 25 août 2018)

[2] UNEP, **Chiffres clés du secteur du paysage de l'UNEP**, 2017, https://www.valhor.fr/Etudes_Rapport_ChiffresClesEntreprisesduPaysageEdition2017.pdf (consulté le 25 août 2018)

[3] Insee, **123 000 groupes implantés en France en 2015, dont seuls 220 ont 5 000 salariés ou plus,** 2017, https://www.insee.fr/fr/statistiques/3285206#consulter (consulté le 26 août 2018)

[4] Conseil d'analyse économique, **Évaluation des politiques publiques**, 2013, 12 pages http://www.cae-eco.fr/IMG/pdf/cae-note001.pdf (consulté le 17 juin 2018)

[5] Etudier.com, **Le krach de l'automne 2008 : de la crise financière à la crise économique**, https://www.etudier.com/dissertations/Le-Krach-De-I%E2%80%99Automne-2008-De/350416.html (consulté le 15 juin 2018)

[6] UNEP, **Chiffres clés du secteur du paysage de l'UNEP**, 2011, https://www.valhor.frEtudes_Rapport_ChiffresClesEntreprisesduPaysageEdition2011 (consulté le 19 juillet 2018)

[7] Euler Hermes, **Rapport annuel 2009**, 2009, 35 pages, http://www.eulerhermes.fr/informations-financieres/documents-financiers/Documents/rapport-annuel-2009.pdf (consulté le 21 juillet 2018)

[8] L'express, **Les faillites d'entreprises vont exploser en 2009**, 2008, https://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/les-faillites-d-entreprises-vont-exploser-en-2009_1345944.html. (consulté le 30 juillet 2018)

[9] Définition marketing.com, **définition commerce indépendant isolé**, 2016, ttps://www.definitions-marketing.com/definition/commerce-independant-isole/ (consulté le 11 août 2018)

[10] Fédération du Commerce Associé, **Panorama 2017**, 2017, https://www.commerce-associe.fr/decouvrir-le-commerce-cooperatif-et-associe/definitions/panorama/ (consulté le 31 juillet 2018)

[11] Entreprise.gouv.fr, **Le commerce coopératif et associé**, 2018, https://www.entreprises.gouv.fr/secteurs-professionnels/commerce-cooperatif-et-associe (consulté le 28 juin 2018)

[12] Toute la Franchise.com, **Franchise : les règles, les lois, l'essentiel de ce qu'il faut savoir sur la franchise**, 2017, http://www.toute-la-franchise.com/tout_savoir_franchise.php (consulté le 12 juillet 2018)

Sitographie (suite)

[13] L'expert comptable.com, **Le commerce intégré : définition et but**, 2018, https://www.l-expert-comptable.com/a/533890-le-commerce-integre-definition-et.html (consulté le 12 juillet 2018)

[14] Fédération Française de la Franchise, **Les chiffres clés**, 2017, https://www.franchise-fff.com/franchise/les-chiffres-cles (consulté le 15 août 2018)

[15] Daniel Moquet, **38% de chiffre d'affaires en 2015**, 2018, https://www.franchise-daniel-moquet.fr/createur_allees_actualites_38-de-chiffre-d-affaires-en-2015.phtml (consulté le 25 septembre 2018).

[16] Exor, **Group profil**, 2012, http://exor-reports.message-asp.com/en/2012/interim-report-3m-2012/group-profile (consulté le 15 octobre 2018)

[17] Société, **Qu'est-ce qu'une holding ?** 2016, https://www.societe.com/fiche-pratique/qu_est_ce_qu_une_holding-12716.html (consulté le 15 juillet 2018)

[18] Marché public.fr, Accord cadre, 2018, (http://www.marche-public.fr/Marches-publics/Definitions/Entrees/Accord-cadre.htm) (consulté le 15 juillet 2018)

[19] Légifiscal, **Holding animatrice et Holding patrimoniale**, 2016, https://www.legifiscal.fr/infos-conseils/holding-animatrice-et-holding-patrimoniale.html (consulté le 16 juillet 2018)

[20] Village de la justice, **L'indispensable contrôle des filiales par la holding animatrice**, 2015, https://www.village-justice.com/articles/indispensable-controle-des,18887.html (consulté le 10 juillet 2010)

[21] Journal du net, **Dividende : définition, 2018**, https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198713-dividende-definition/ (consulté le 10 août 2018)

[22] Spigao, **Logiciels**, 2018, http://www.spigao.com/services-connectes/logiciel-spock-gestion-partenaire-de-spigao-pour-la-gestion-des-appels-d-offres-d-espaces-verts-et-paysagiste (consulté le 15 août 2018)

[23] Equipements à partager, **Louer ou acheter du matériel BTP ?**, 2017, http://blog.equipementsapartager.com/louer-acheter-materiel-btp-9-questions-a-se-poser (consulté le 17 août 2018)

[24] Dictionnaire juridique, **Définition de succursale**, 2018, https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/succursale.php (consulté le 15 août 2018)

[25] Société, **ID VERDE**, 2018, https://www.societe.com/societe/idverde-339609661.html, consulté le 10 août 2018-08-17

[26] Toute la franchise, **Définition franchise fiche pratique** : qu'est-ce que la franchise ?, 2015, http://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A5482-definition-franchise-fiche-pratiqu.html (consulté le 5 août 2018-08-22)

[27] Toute la Franchise, **Quels sont les avantages de la franchise ?**, 2017, http://www.toute-la-franchise.com/avantages_pour_le_Franchise.php (consulté le 6 août 2018)

[28] La lettre des réseaux, actualité juridique, **Les obligations du franchisé**, 2018, https://www.lettredesreseaux.com/P-15-515-N1-2-les-obligations-du-franchise.html (consulté le 5 août 2018)

[29] Daniel Moquet, **Le métier de franchisé**, 2016, https://www.franchise-daniel-moquet.fr/createur_allees_le-concept_le-metier-de-franchise.phtml (consulté le 15 août 2018)

Annexe 1

Tableau récapitulatif du classement des 10 premières entreprises du paysage en terme de réalisation du chiffre d'affaires et de leur type de groupement.

Entreprise	Chiffre d'affaires	Types de structures gérées
ID Verde	227 211 000 € (2013)	Succursales
Pinson Paysage	40 171 000 € (2016)	Filiales
Tarvel	39 047 000 € (2016)	Filiales
Parcs et Sports	22 433 000 € (2016)	Filiales
Vallois	20 158 000 € (2016)	Filiales
Agrigex environnement	19 749 200 € (2016)	Succursales
Société guadeloupéenne de travaux d'environnement	non disponible	Aucune
Laquet	17 205 500 € (2016)	Filiales Succursales
Soins modernes des arbres	non disponible	Succursales Filiales
Gregori Provence	16 470 100 € (2016)	Aucune

Notes :

* (XXXX) : année de prise en compte du chiffre d'affaires
* Les succursales sont des établissements dépendant d'une unique entreprise
* Les filiales sont détenues par des holdings

Annexe 2

Questionnaire d'entretien à destination des salariés de l'entreprise Pépinière Sport et Paysage.

Introduction: Je suis étudiante en dernière année à l'école d'ingénieur en horticulture et paysage Agrocampus-Ouest et effectue la rédaction de mon mémoire de fin d'étude en parallèle de ce stage. Le sujet de ce mémoire porte sur le regroupement d'entreprises et plus précisément sur les modifications qui peuvent être engendrées dans une société lorsqu'elle est rachetée par un groupe.

Cet entretien d'une vingtaine de minutes aura comme objectif d'analyser les changements ayant pu impacter les conditions de travail des salariés et/ou leur rapport à l'entreprise.

1) Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de l'entreprise ?

2) L'entrée de l'entreprise dans le groupe a-t-elle engendré des changements de valeurs de l'entreprise ? (oui, non, préciser)

3) Ressentez-vous un management plus présent depuis l'entrée de l'entreprise dans le groupe ? (oui, non, préciser)

4) Avant l'entrée de l'entreprise dans le groupe, ressentiez-vous une appartenance à l'entreprise ? (oui, non, préciser)

5) Si oui, maintenant que l'entreprise a rejoint le groupe, est-ce toujours le cas ? Si non, est-ce le cas maintenant ? (oui, non, préciser)

6) Lors de l'annonce du rachat de l'entreprise par le groupe, quels ont été vos sentiments ? (soulagement, crainte, indifférence...)

7) L'intégration de l'entreprise au groupe représente pour vous : une motivation supplémentaire, un sentiment de moindre appartenance lié à l'importante masse salariale du groupe, aucun changement ?

8) Vous sentez-vous proche des patrons du groupe ? (oui, non, sinon vous sentez-vous proche du directeur ?)

9) Quels ont été les principaux avantages à intégrer le groupe ? (réponse texte libre)

10) Quels ont été les principaux inconvénients à intégrer le groupe ? (réponse texte libre)

11) Avec du recul et globalement, diriez-vous que l'intégration de Pépinière Sport au groupe est une bonne chose ? (oui, non)

Merci pour votre temps accordé à cet entretien.

Annexe 2 bis

Résultats de l'enquête à destination des salariés de l'entreprise Pépinière Sport et Paysage :

1) Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de l'entreprise ?

Date	Nombre de salariés
avant 2006	2
2006-2008	2
2008-2010	1

2) L'entrée de l'entreprise dans le groupe a-t-elle engendré des changements de valeurs de l'entreprise ?

Réponse	Nombre de salariés
non	2 (40%)
oui	3 (60%)

Précision : trois salariés constatent que bien être des salariés au travail est devenu une priorité depuis l'entrée de l'entreprise dans le groupe.

3) Ressentez-vous un management plus présent depuis l'entrée de l'entreprise dans le groupe ?

Réponse	Nombre de salariés
non	3 (60%)
oui	2 (40%)

Précision : deux salariés pensent que le management a été amélioré depuis l'arrivée de l'entreprise dans le groupe grâce notamment à des réunions et des stages annuels de management.

4) Avant l'entrée de l'entreprise dans le groupe, ressentiez-vous une appartenance à l'entreprise ?

Réponse	Nombre de salariés
oui	4 (80%)
non	1 (20%)

Note : le salarié ayant répondu négativement est arrivé seulement 2 ans avant le rachat de l'entreprise.

5) Si oui, maintenant que l'entreprise a rejoint le groupe, est-ce toujours le cas ? Si non, est-ce le cas maintenant ?

Réponse	Nombre de salariés
oui	4 (80%)
non	1 (20%)

6) Lors de l'annonce du rachat de l'entreprise par le groupe, quels ont été vos sentiments ?

Réponse	Nombre de salariés
Le soulagement	5 (100%)
La crainte	0

7) L'intégration de l'entreprise au groupe représente pour vous : une motivation supplémentaire, un sentiment de moindre appartenance lié à l'importante masse salariale du groupe, aucun changement ?

Réponse	Nombre de salariés
oui	5 (100%)
non	0

8) Vous sentez-vous proche des patrons du groupe ?

Proximité avec le patron de l'entreprise :

Réponse	Nombre de salariés
oui	5 (100%)
non	0

Proximité avec les patrons de la holding

Réponse	Nombre de salariés
oui	2 (40%)
non	3 (60%)

9) Quels ont été les principaux avantages à intégrer le groupe ?

Principaux avantages cités (nombre de salariés ayant cité cet avantage)

• Le renouvellement du gros et petit matériel ainsi que du parc de véhicules et engins (5)
Précision : Renouvellement des camions utilitaires, achat supplémentaire de petit et moyen matériel : malettes pour les chefs de chantier avec disqueuses, visseuses, clés, tournevis, tronçonneuse. Achat d'un tracteur neuf et de groupes électrogènes.

• Mise en place de la location de matériel plutôt que l'achat d'engins de chantier (4)
Précision : Avant le rachat, il n'y avait presque pas de location de matériel qui pouvait tomber en panne et ainsi immobiliser un (ou plusieurs) chantier(s). La maintenance du matériel était à la charge et aux frais de l'entreprise.

• Mise en place de l'annualisation du temps de travail (4)

• Meilleure gestion du stock de matériel grâce à un progiciel permettant moins de déplacements chez le fournisseur (3)

• Fourniture des vêtements de travail (3)
Précision : Les ouvriers bénéficiaient auparavant d'un budget annuel de 80 € pour financer leur vêtements et chaussures de travail, une somme insuffisante qui les obligeait à porter de vieux vêtements personnels sur les chantiers.

• Mise en place d'activités de cohésion internes à l'entreprise (3)
Précision : Mise en place de vacances au ski, de repas annuels au restaurant, d'activités de cohésion (exemple : visite du parc Port Aventura).

• Mise en place de réunions mensuelles entre le délégué représentant des ouvriers, le patron de Pépinière Sport et Paysage et un des dirigeants de la maison mère.

• Pérennité de l'emploi (2)
Précision : l'entreprise ayant retrouvé une viabilité financière, deux salariés estiment que leur emploi n'est plus menacé depuis l'entrée de l'entreprise dans le groupe.

10) Quels ont été les principaux inconvénients à intégrer le groupe ?

Principaux inconvénients cités (nombre de salariés ayant cité cet inconvénient)

• Modification des primes devenues moins intéressantes (3)
Précision : Avant le rachat, il existait une prime de 80 € par mois pour les employés ne présentant aucune absence. Cette prime a été supprimée et remplacée par une prime à l'intéressement estimée à moins de 400 €.

• Centre de décision éloigné (2)

11) Avec du recul et globalement, diriez-vous que l'intégration de Pépinière Sport au groupe est une bonne chose ?

Réponse	Nombre de salariés
oui	5 (100%)
non	0

Annexe 3

Questionnaire d'entretien à destination des salariés de l'entreprise Pierre Goujeon Paysage, ID Verde Angers.

drag n survey

Etude des changements liés à l'entrée de l'entreprise Pierre Goujeon Paysage dans le groupe ID Verde.

1 . Depuis combien de temps travaillez vous au sein de l'entreprise ?

- 0 - 5 ans
- 5 - 8 ans
- 8 - 13 ans
- Plus de 13 ans

2 . Quelle est la classification de votre emploi ?

- Ouvrier (O)
- Cadre C
- Cadre D
- Employé (E)
- T.A.M.

3 . Votre poste a-t-il évolué depuis l'arrivée de l'entreprise dans le groupe en 2015 ?

- Oui
- Non
- Si oui, précisez ? (changement de classification de l'emploi, augmentation...)

Valider

> 4 . L'entrée de l'entreprise Pierre Goujeon Paysage dans le groupe ID Verde a-t-elle engendré des changements de valeurs de l'entreprise (qualité, performance, autre)?

- ○ Oui
- ○ Non
- ○ Précisez ?

> 5 . Ressentez-vous un management plus présent depuis l'entrée de l'entreprise dans le groupe ?

- ○ Oui
- ○ Non
- ○ Précisez ? (plus de procédure / activités plus cadrées ou au contraire une augmentation des libertés d'initiatives...)

> 6 . Avant l'entrée de l'entreprise dans le groupe, ressentiez vous une appartenance à l'entreprise alors familiale ?

- ○ Oui
- ○ Non, pas spécialement

> 7 . Si oui, maintenant que l'entreprise a rejoint le groupe ID Verde, est-ce toujours le cas ?

- ○ Oui
- ○ Non
- ○ Précisez ?

8 . L'intégration de l'entreprise à ID Verde, le leader national du marché du paysage, représente pour vous :

- une motivation supplémentaire
- un sentiment de moindre importance lié à l'importante masse salariale du groupe
- aucun changement
- Autre ?

9 . Vous sentez-vous proche des patrons du groupe ID Verde ?

- Oui
- Non
- Si non, vous sentez vous proche du/de la directeur/directrice de région ou du/de la directeur/directrice d'agence ? Ou autre ?

Valider

10 . Les conditions de travail ont-elles été améliorées par l'entrée de l'entreprise dans le groupe ID Verde ?

- Oui
- Non
- Précisez ? (Renouvellement des outils de travail, réorganisation des horaires de travail, meilleure organisation interne...)

11 . Quels ont été les principaux avantages à intégrer le groupe ID Verde ?

Nombre de caractères maximum autorisés par question : 1000

12 . Quels ont été les principaux inconvénients à intégrer le groupe ID Verde ?

Nombre de caractères maximum autorisés par question : 1000

13 . Lors de l'annonce du rachat de l'entreprise par ID Verde, quels ont été vos sentiments ?

- ○ Le soulagement
- ○ La crainte
- ○ L'indifférence
- ○ Autre

14 . Avec du recul et globalement, diriez vous que l'intégration de Pierre Goujeon Paysage au groupe ID Verde est une bonne chose ?

- ○ Oui
- ○ Non

Valider

	Diplôme : Ingénieur Spécialité : Paysage Spécialisation / option : Maitrise d'œuvre et Ingénierie Enseignant référent : Véronique Beaujouan

Auteur(s) : Camille Le Joly Date de naissance : 01/03/1992	Organisme d'accueil : Pépinière Sport et Paysage Adresse : 1 Rue Joseph Mongolfier, 34110 Frontignan, France
Nb pages : 45 Annexe(s) : 4	
Année de soutenance : 2018	Maître de stage : Christophe Mancell

Titre français : Le regroupement d'entreprises : origines, formes et enjeux pour les sociétés de travaux paysagers. Exemple de l'entreprise Pépinière Sport et Paysage en Occitanie.

Titre anglais : Consortium of companies : origins, forms and issues for landscaping companies. The example of Pépinière Sport et Paysage, a company based in Occitanie.

Résumé (1600 caractères maximum) : Pour des raisons de performance productive, financière et fiscale, de plus en plus de sociétés s'organisent sous forme de groupes. Afin d'en cerner le fonctionnement, cette étude revient sur la notion de commerce organisé à l'origine des différentes formes de groupement d'entreprise existant à ce jour. La première forme de groupement d'entreprise détaillée est celle des holdings à travers l'exemple principal de l'entreprise de travaux paysagers Pépinière Sport et Paysage. L'analyse de son évolution permet de mettre en lumière l'ensemble des enjeux et changements engendrés par son intégration à un groupe. Cette étude est également étendue aux cas des groupes constitués de franchises ainsi que celui des entreprises composées de multiples succursales. Ici aussi, l'analyse distincte des enjeux et des modifications multiples, qu'elles soient organisationnelles, structurelles ou sociales, engendrées par leur intégration à un groupe est illustrée par l'exemple d'une entreprise de réalisation de travaux paysagers : la franchise Daniel Moquet et l'agence ID Verde Angers.

Abstract (1600 caractères maximum) : For reasons of productive, financial and fiscal performance, more and more companies are organized in groups. In order to apprehend how it works, this study revisits the notion of managed trade at the origin of the various forms of consortium companies that exist. The first legal form of consortium companies is the holding companies, which is explained through the main example of the landscaping company Pépinière Sport et Paysage. The analysis of its evolution highlights all the stakes and changes implied by its integration into a group. This study also extends to groups of franchises and to companies with multiple branches.
The example of the franchise Daniel Moquet, as well as the agency ID Verde Angers, will help to consider another analysis of the consequences of integrating a group, may these modifications regard organization, structure or social aspects.

Mots-clés : franchise, groupe, groupement, holding, paysage, succursale, travaux paysagers

Key Words: franchise, group, consortium, holding, landscape, multiple branches, landscaping