



10 CLÉS

PILOTER
UNE ENTREPRISE
DU PAYSAGE

Véronique Chauveau-Aussourd,
Jean-Marc Lagoda, Yann Leblond

 **10 CLÉS**

PILOTER
UNE ENTREPRISE
DU PAYSAGE

 **10 CLÉS**

PILOTER **UNE ENTREPRISE** **DU PAYSAGE**

Véronique Chauveau-Aussourd,
Yann Leblond et Jean-Marc Lagoda

 **ÉDITIONS**
France Agricole

10 clés pour piloter une entreprise du paysage

© Éditions France Agricole, 2020
ISBN : 978-2-85557-699-2



8, cité Paradis
75493 Paris cedex 10

Tous droits réservés pour tous pays.

Aux termes de l'article 40 de la loi du 11 mars 1957 « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite ». L'article 41 de la même loi n'autorise que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et « les analyses et courtes citations », « sous réserve que soient indiqués clairement le nom de l'auteur et la source ». Toute représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, ne respectant pas la législation en vigueur constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 à 429 du Code pénal.

Préface

Les auteurs, professionnels de la gestion ou entrepreneur dans le paysage ont souhaité offrir aux futurs créateurs paysagistes ou ceux déjà installés, un ouvrage facilitant la compréhension des mécanismes fondamentaux de la gestion pour garantir de meilleures décisions sur le développement de leur entreprise.

Cet ouvrage s'adresse également à des étudiants du secteur du paysage qui souhaitent mieux maîtriser les principales problématiques de gestion de ce secteur d'activité.

Nous avons repris, dans cet ouvrage, les principales questions se posant à une entreprise du paysage. Elles sont illustrées de nombreux exemples.

L'ouvrage est organisé en dix clés. Chaque clé détaille les concepts et mécanismes financiers relatifs au cycle étudié : définir sa politique commerciale, financer son exploitation par exemple ; avant d'aborder les exercices, études de cas et leur corrigé.

Les différents calculs sont détaillés et les décisions à prendre sont expliquées.

Vous pourrez ainsi vous exercer et vérifier votre démarche avec les éléments de réponse proposés.

Nous vous souhaitons une très bonne lecture.

Véronique Chauveau-Aussourd,
Yann Leblond et Jean-Marc Lagoda



*« Pour faire un jardin,
il faut un morceau de terre et l'éternité. »*

Gilles Clément, né en 1943, est ingénieur agronome, jardinier, paysagiste, botaniste, entomologiste et il enseigne à l'École nationale supérieure du paysage de Versailles.

Introduction

Le marché du paysage en France

La connaissance de son secteur d'activité passe par la collecte et l'analyse des données les plus récentes. De nombreuses sources d'information existent. Il faut ensuite décrypter toutes ces informations pour mettre en évidence les chemins possibles d'un projet d'entreprise viable.

Les données de base

L'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) a défini des nomenclatures d'activités et de produits en vue de faciliter l'organisation de l'information.

La NAF, nomenclature d'activités française, est une nomenclature des activités économiques productives. La CPF, classification des produits française, vise à classer les biens et les services issus des activités économiques. Pour chaque code NAF, un lien avec la CPF permet de visualiser les produits associés à chaque activité.

Les activités des entreprises du paysage sont assez vastes.

Le code NAF/APE 81.30Za représente les services d'aménagement paysager, en section N, qui comprennent :

- La plantation, les soins et l'entretien de parcs et jardins.
- La plantation, les soins et l'entretien d'espaces de verdure (publics ou privés).
- Les plantations pour la protection contre le bruit, le vent, l'érosion, la visibilité et l'éblouissement.

Le code NAF : 81.30.11 est lui dédié aux services de jardinage à domicile (plantation, soins et entretien de jardins à domicile comprenant la tonte, le débroussaillage, la taille de haie, arbres fruitiers, arbustes, bêchage, découpe de masifs, nettoyage de feuilles, évacuation de déchets).

On trouvera également en **section F**, les activités de construction à des fins d'aménagement paysager (réalisation d'allée, gestion de chantiers, construction de terrasses...) et en **section M division 71.1**, les activités de conception et d'architecture paysagère (design et esquisse, réalisation de plans de coupe, calculs de dimensionnement...)

Au final, on peut dire que nous avons **trois grands profils** d'entreprises :

- **Les paysagistes** : aménagement paysager et entretien d'espaces verts.
- **Les paysagistes concepteurs et architectes** : conception et réalisation d'aménagements paysagers.
- **Les entrepreneurs du paysage** qui réalisent les travaux paysagers combinant les domaines de la botanique, de la pépinière, de la santé des végétaux mais aussi les techniques de maçonnerie, menuiserie, d'irrigation, de terrassement... ainsi que des méthodes de conception d'ouvrages (calculs de dimensionnement, combinaisons de couleurs...) avec ou sans l'utilisation d'ordinateur.

On peut affiner la définition des métiers à travers les codes ROME (Répertoire opérationnel des métiers et des emplois) de Pôle Emploi : ROME A1201 pour les travaux d'élagage et bûcheronnage, ROME A1203 pour les travaux d'entretien des espaces verts et les travaux de conception, enfin ROME A1202 pour l'entretien d'espaces naturels.

L'UNEP (Union nationale des entreprises du paysage) est l'organisation professionnelle représentative des entreprises du paysage reconnue par les pouvoirs publics qui publie, chaque année, de nombreuses statistiques qui vous sont présentées dans la partie « Caractéristiques à prendre en compte ».¹

On trouvera également des données auprès de la FFP (Fédération Française du Paysage).²

¹ <http://www.lesentreprisesdupaysage.fr/>

² <http://www.f-f-p.org/fr>

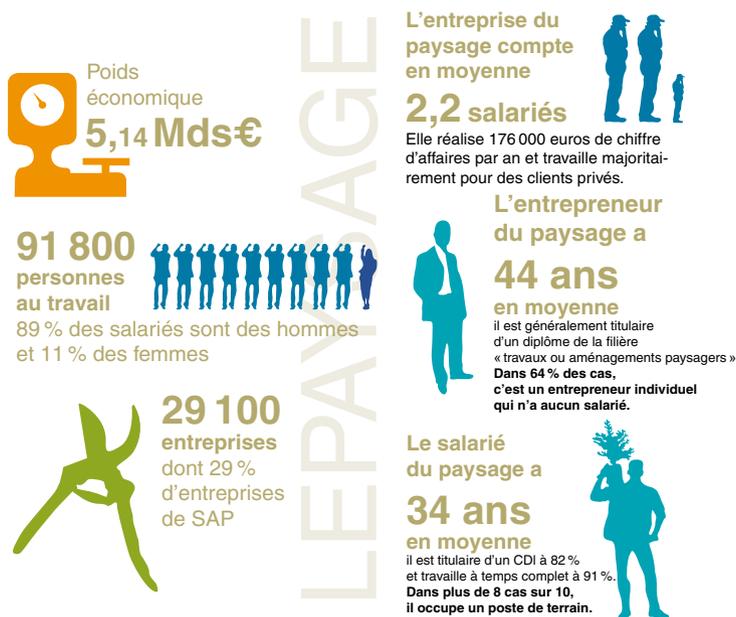
Illustration

Entreprises du paysage

Par exemple, nous vous présentons quelques extraits du document « Chiffres clefs 2017 » publié par l'Unep :

Au total, les entreprises du paysage réalisent 5,14 milliards de chiffre d'affaires en France en 2016 mais, pour la première fois, il baisse de 3,7 % depuis 2014 : ce sont les marchés publics qui contractent le secteur (-7 % en deux ans). Le marché des particuliers se maintient et représente 44 % du chiffre d'affaires de l'activité paysage (+2 points versus 2014). Elles emploient un nombre d'actifs toujours en hausse avec 91 800 hommes et femmes (+1 % par rapport à 2014). Le nombre d'entreprises est passé de 16 700 en 2006 à 29 100 en 2016 (+74 %) essentiellement des entreprises sans salariés.

Figure 0.1 Les chiffres clefs publiés par l'Unep



Conseils

Ne restez pas sur des a priori ou des impressions ; prenez le temps de collecter des données actualisées auprès des syndicats professionnels et chambres de métier ou d'Agriculture.

Les caractéristiques à prendre en compte

Les facteurs internes au secteur, les **forces et faiblesses**, vont se traduire par des effets positifs ou négatifs sur l'activité ; ils définissent donc les atouts et les handicaps dont vous avez la maîtrise.

Pour ce qui est des facteurs externes, on distingue les **opportunités et les menaces**. Ils **ne peuvent être contrôlés** car résultant d'éléments liés à l'environnement économique, démographique, technique, politique... mais vous devez en tenir compte et idéalement les anticiper pour affiner votre stratégie.³

Les forces des entreprises du paysage

Le chiffre d'affaires est assez **bien équilibré** et se répartit en 55,5 % de création et 44,5 % d'entretien de jardins ce qui assure des revenus réguliers.

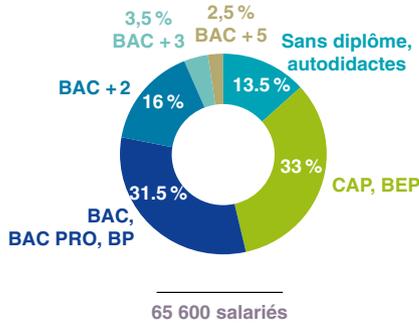
De même, **les particuliers** constituent **une clientèle fidèle** en générant 44 % du chiffre d'affaires et sont **attentifs à la proximité relationnelle** avec leur fournisseur : les plus petites entités travaillent essentiellement avec les particuliers, alors que leurs consœurs de plus grande taille (dès 10 salariés) réalisent plus de 50 % de leur chiffre d'affaires auprès d'entités publiques et des entreprises privées.

86 % des chefs d'entreprise sont **confiants en l'avenir** et continuent à investir dans du matériel et la formation de leurs employés : le marché reste porteur de croissance. **L'image de marque** du secteur est **positive** : « un beau métier au service de l'environnement et de la biodiversité ». De fait, le secteur attire de nombreux jeunes : **l'âge moyen des salariés est assez bas** (34 ans).

Les emplois sont **de plus en plus qualifiés** : 89 % des actifs sont diplômés.

³ Christophe Spech, *La Matrice SWOT : Élaborer un plan stratégique pour votre entreprise*, Édition 50Minutes.fr.

Figure 0.2 Les salariés selon leur niveau de formation



Les faiblesses des entreprises du paysage

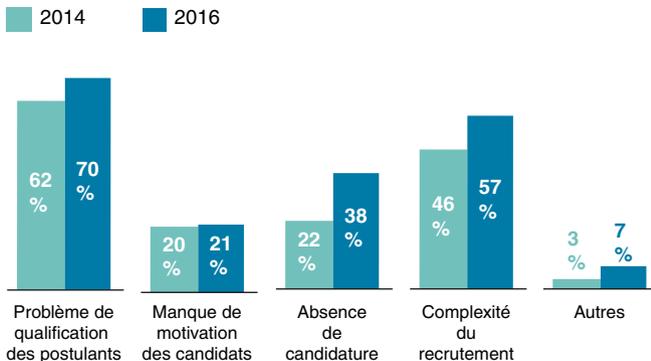
C'est un secteur très atomisé où 11 % d'entreprises ayant plus de 6 salariés réalisent 72 % du chiffre d'affaires c'est dire que la concurrence est rude pour la plupart des entreprises.

Le marché des services à la personne (SAP) arrive à maturité : il concentre 29 % du nombre d'entreprises, mais ne génère que 11,5 % du chiffre d'affaires total, soit 600 millions d'euros.

La saisonnalité de l'activité implique de nombreuses contraintes et oblige à retrouver régulièrement de la main-d'œuvre. Or, de plus en plus d'entreprises du paysage rencontrent des difficultés à recruter.

Figure 0.3 Les difficultés de recrutement

TYPES DE DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES ENTREPRISES AYANT RÉUSSI À RECRUTER



Les menaces pour les entreprises du paysage

La réglementation peut être une source de préoccupation comme la modification des règles sur le taux de TVA pour les services à la personne l'a montré en 2014. Les règles en matière de conduite d'engins ou d'utilisation de produits phytosanitaires sont régulièrement renforcées.

La clientèle des particuliers peut être tentée de recourir à du travail non déclaré réalisé par des travailleurs indépendants si les charges ou les tracasseries administratives sont trop lourdes. Quant aux entreprises, elles ont tendance à faire appel à des centres d'aide par le travail (CAT) pour éviter de devoir verser la taxe Agefiph (dite « Handicapés »).

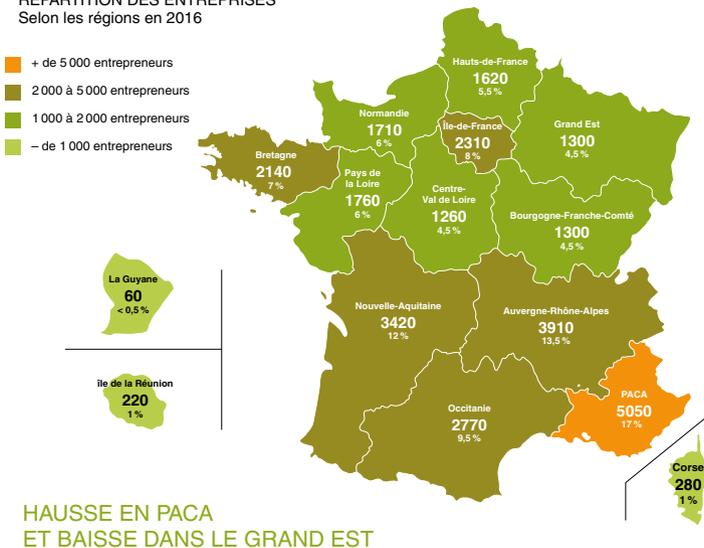
Par ailleurs, les entreprises du paysage sont de jeunes TPE dynamiques... mais fragiles ! Un retournement conjoncturel d'activité peut vite avoir raison de leur pérennité (95 % des entreprises ont moins de 10 salariés).

Les opportunités des entreprises du paysage

En dehors de la région PACA, la partie nord de la France laisse présager d'un potentiel restant de développement comme le montre la carte ci-dessous :

Figure 0.4 Les entreprises par région

RÉPARTITION DES ENTREPRISES
Selon les régions en 2016



Les réformes engagées sur le droit du travail vont contribuer à donner **plus de flexibilité** aux entreprises dans l'atteinte de leurs objectifs en simplifiant les démarches et en réduisant leurs charges ce qui favorisera ce secteur d'activité employant beaucoup de main-d'œuvre.

Les **demandes** des clients sont de plus en plus **complexes mais mieux valorisées** : murs végétaux, remplacement des produits phytosanitaires par des méthodes alternatives de gestion du vivant...

Les plus grosses entreprises peuvent se lancer dans la méthanisation : la transformation des déchets verts en énergie.

Enfin, environ 6 500 entreprises du paysage (soit 22 %) sont à transmettre dans les 10 prochaines années ; ce qui laisse de bonnes **opportunités de croissance externe**.

Pour résumer

La compréhension du secteur d'activité repose sur l'analyse de données du secteur qui peuvent être obtenues au plan local ou national auprès de syndicats professionnels ou d'instituts statistiques.

L'analyse de l'environnement est menée conjointement au niveau interne avec l'identification des forces et des faiblesses et également au niveau externe avec la mise en perspective des opportunités et des menaces éventuelles.

Sommaire

Préface	V
Introduction	VII
1 Choisir la forme juridique	1
Chapitre 1.1: Différentes formes juridiques possibles	5
Chapitre 1.2: Les différents impacts en résultant .	9
Chapitre 1.3: Les statuts	21
Chapitre 1.4: Les services à la personne	25
Chapitre 1.5: Exercices et corrigés	27
2 Définir ses ressources et les financer	33
Chapitre 2.1: Ressources humaines et matérielles	37
Chapitre 2.2: Les ressources financières	51
Chapitre 2.3: Exercices et corrigés	63
3 Savoir se positionner	75
Chapitre 3.1: Les éléments de différenciation possibles	79
Chapitre 3.2: L'analyse de l'environnement local et la stratégie commerciale .	85
Chapitre 3.3: Compétences et gestion de la propriété intellectuelle	95
Chapitre 3.4: Exercices et corrigés	105
4 Analyser ses coûts : les outils de base	117
Chapitre 4.1: L'étude des coûts et des prix	121
Chapitre 4.2: Les différentes typologies de coûts et les méthodes de calcul	127
Chapitre 4.3: Exercice et corrigé	145

5	Maîtriser les fondamentaux et les mécanismes de calcul des prix de vente	159
	Chapitre 5.1: Contenu de l'offre de prix	163
	Chapitre 5.2: La décomposition du prix de vente : les bases analytiques .	171
	Chapitre 5.3: Bilan de rentabilité	179
	Chapitre 5.4: Cas de synthèse et corrigé	183
6	Gérer ses projets et ses projections pour être plus performant	193
	Chapitre 6.1: Le management de projet pour conduire le cycle des opérations d'un chantier	197
	Chapitre 6.2: Le compte de résultat prévisionnel pour se projeter et valider son modèle économique	211
	Chapitre 6.3: Cas de synthèse - Entreprise « Création & Jardin »	223
7	Savoir gérer la saisonnalité des activités	243
	Chapitre 7.1: Saisonnalité par type d'activité et conséquences sur la gestion du temps	247
	Chapitre 7.2: Établir et gérer son budget de trésorerie en conséquence . . .	255
	Chapitre 7.3: Exercices et corrigés	265
8	Évaluer régulièrement son entreprise	271
	Chapitre 8.1: L'approche patrimoniale	275
	Chapitre 8.2: L'approche financière et comparative	283
	Chapitre 8.3: Exercices et corrigés	291
9	Piloter son activité avec des tableaux de bord ..	303
	Chapitre 9.1: Le tableau de bord financier.	307
	Chapitre 9.2: Le tableau de bord opérationnel.	315
	Chapitre 9.3: Exercices et corrigés	327

10 La culture du management du risque	335
Chapitre 10.1: La démarche du management du risque (MdR)	339
Chapitre 10.2: Les risques professionnels et les démarches de progrès du paysage	361
Chapitre 10.3: Cas Arboréal et Fleure Delahaie .	371
Bibliographie	385

