

Business plan

ETUDE DE FAISABILITE D'UN PROJET DE DIVERSIFICATION: LE CAS DE L'ENTREPRISE MESKENS



Promoteur:
Monsieur O. GIACOMIN

Mémoire présenté par:
Valérie VRANCKX
en vue de l'obtention du
diplôme de Master en
Sciences de Gestion

Année académique 2011 -2012

Executive Summary

"La pose de clôtures, de panneaux en bois et de murs décoratifs de jardin est-ce un projet réalisable et rentable?"

C'est la question que se pose l'entreprise Meskens dans le cadre de son projet de diversification. L'entreprise Meskens est une entreprise de parcs et jardins créée en 2003, elle est composée de deux ouvriers, du dirigeant et de son épouse. Le souhait du dirigeant est de se démarquer de la concurrence, notamment en développant un nouveau concept de clôtures innovant: la pose de murs décoratifs.

La question ci-dessus est le fil conducteur de ce travail. Pour y répondre, j'ai commencé par définir le concept de diversification (partie théorique) puis j'ai élaboré un business plan (partie pratique).

Dans la première partie de mon analyse pratique, je présente l'entreprise Meskens, son historique et les nouveaux services proposés par celle-ci.

Je me suis par la suite intéressée à l'analyse de l'environnement, qui m'a permis de dégager plusieurs éléments clés tels que: l'évolution démographique des ménages wallons, le niveau de dépenses par an pour le service d'entretien du jardin, l'évolution du revenu des ménages wallons et le nombre de concurrents par secteur d'activité et par province.

Ensuite, l'étude de terrain réalisée m'a permis de sonder le marché et d'estimer le niveau de demande pour les nouveaux services proposés par l'entreprise Meskens. Il s'est avéré que l'intention d'achat des personnes interrogées correspond à 13% des demandes.

Dans la partie stratégie du business plan, j'ai défini les profils des segments choisis sur base des résultats de l'étude de terrain. J'ai ainsi pu positionner les nouveaux services de l'entreprise dans le but de leur donner, dans l'esprit des clients, une place appréciée et différente de celle occupée par la concurrence.

Dans le chapitre consacré au marketing, j'ai détaillé plus précisément le produit ainsi que son image de marque, le réseau de ventes, les prix fixés et la communication que l'entreprise Meskens adoptera pour satisfaire ses segments ciblés. Pour ce faire, je me suis basée sur l'analyse stratégique mais aussi sur les résultats de l'étude de terrain.

Dans la partie consacrée à la gestion de ressources humaines, j'ai présenté les personnes qui composent l'organisation, leurs tâches, leurs forces et leurs faiblesses.

Après avoir expliqué la gestion des ressources humaines envisagées par l'entreprise Meskens, j'ai décrit brièvement la production de l'entreprise.

Pour terminer l'élaboration de ce business plan, j'ai réalisé un plan financier afin de chiffrer et d'évaluer la rentabilité des cinq premières années de l'entreprise.

En conclusion, il s'est avéré que le projet de diversification de l'entreprise Meskens tel que décrit dans ce travail est un projet réalisable et rentable dès la première année de sa diversification.

Remerciements

En préambule de ce travail, il me semble indispensable de remercier l'ensemble des personnes qui, de près ou de loin, de façon directe ou indirecte, ont joué un rôle en vue de l'aboutissement de ce mémoire.

Je tiens à exprimer ma gratitude à l'égard de Monsieur Giacomini, mon promoteur de mémoire, pour ses conseils judicieux et pour ses critiques constructives.

De même, mes remerciements s'adressent au corps professoral, qui a su transmettre son savoir avec professionnalisme.

Je remercie également ma famille et mes amis, qui, tout au long de ces trois années de cursus universitaire comme toujours, m'ont encouragée et soutenue dans mes projets.

J'adresse un merci bien mérité à mon époux, Cyprien Meskens, dont la présence, le dévouement, la bonne humeur et les encouragements dans mes moments de stress m'ont permise d'évoluer dans des conditions favorables. Par son expérience du métier d'horticulteur et de chef d'entreprise ainsi que par ses conseils avisés, il m'a souvent éclairée avec justesse et discernement.

Enfin, je remercie Madame Dauchot pour son aide précieuse dans le suivi de l'élaboration écrite de ce mémoire.

TABLE DES MATIERES

Introduction générale.....	3
Partie théorique.....	4
1 La diversification.....	4
1.1 La définition	4
1.2 Les types de diversification	5
1.3 Les facteurs de diversification	5
1.4 La diversification et la performance.....	6
1.5 Les avantages et inconvénients de la diversification	6
1.6 Le cas de l'entreprise Meskens	7
Partie pratique.....	8
2 L'entreprise Meskens.....	8
2.1 La présentation et l'historique de l'entreprise.....	8
2.1.1 Les activités de l'entreprise Meskens.....	8
2.1.2 L'historique de l'entreprise	8
2.1.3 La présentation de l'équipe.....	12
2.1.4 Les clients de l'entreprise	13
2.1.5 L'équipement de l'entreprise	14
2.2 Les services proposés.....	14
2.2.1 L'origine de l'idée	14
2.2.2 Les services proposés	16
2.2.3 Les avantages des services proposés.....	18
3 L'environnement	21
3.1 L'analyse de l'environnement	21
3.1.1 L'environnement politique/légal	21
3.1.2 L'environnement démographique.....	21
3.1.3 L'environnement économique	23
3.1.4 L'environnement sectoriel.....	26
3.1.5 L'environnement socioculturelles	30
3.1.6 Le résumé des tendances générales.....	34
3.2 L'analyse des forces concurrentielles – Forces de Porter	35
3.2.1 L'environnement concurrentiel.....	35
4 L'étude de terrain quantitative.....	40
4.1 Les objectifs de l'étude de terrain.....	40
4.2 La méthodologie	40
4.3 L'analyse statistique des résultats	40
4.4 Les résultats de l'enquête	41
4.5 Conclusions	43
5 La stratégie.....	45
5.1 La segmentation de marché.....	45
5.1.1 La macrosegmentation	45
5.1.2 La micro-segmentation.....	47
5.2 Le ciblage.....	48
5.3 Le positionnement	49
5.4 L'analyse de l'attractivité	49
5.4.1 La demande	49
5.4.2 La recherche d'opportunités	50
5.4.3 Le cycle de vie du produit.....	50
5.5 L'analyse de la compétitivité.....	50

5.5.1	L'avantage concurrentiel durable.....	50
5.5.2	L'analyse de la concurrence.....	50
5.6	La matrice SWOT : forces, faiblesses, opportunités et menaces	51
5.6.1	Les menaces.....	51
5.6.2	Les opportunités	51
5.6.3	Les faiblesses	52
5.6.4	Les forces.....	52
5.6.5	La matrice SWOT	55
5.7	La matrice BCG	56
5.8	Modèle des 7's de McKinsey.....	57
6	Le marketing	58
6.1	Les outils du marketing opérationnel	58
6.1.1	La stratégie de produit	58
6.1.2	La stratégie de communication	61
6.1.3	La stratégie de distribution.....	65
6.1.4	La stratégie de prix	66
7	L'organisation et les ressources humaines	72
7.1	Les quatre axes de la GRH.....	72
7.1.1	La politique de l'emploi	72
7.1.2	L'évaluation	75
7.1.3	La motivation	75
7.2	Le coût salarial.....	76
7.2.1	La commission paritaire et l'indice ONSS	76
7.2.2	Le coût des travailleurs et leurs rémunérations brute et nette	77
8	La production	79
8.1	Les locaux	79
8.2	Le matériel roulant.....	79
9	Le plan financier	80
9.1	L'explication des éléments de rentabilité (compte de résultats).....	80
9.1.1	Le chiffre d'affaires	80
9.1.2	Les approvisionnements.....	83
9.1.3	Les services et biens divers.....	84
9.1.4	Les rémunérations.....	85
9.1.5	Les amortissements.....	85
9.1.6	Les charges financières.....	85
9.1.7	Le calcul du seuil de rentabilité	85
9.1.8	Le calcul de l'impôt.....	86
9.1.9	Le résultat	86
9.2	L'explication des éléments du Bilan	88
9.2.1	L'actif du bilan	88
9.2.2	Le passif du bilan	90
9.3	L'explication du tableau de trésorerie	91
9.4	Les ratios	92
9.5	Conclusion	93
	Conclusion générale	94
	La liste des annexes.....	95
	Liste des tableaux repris dans le travail	98
	Liste des graphiques repris dans le travail.....	100
	Bibliographie	102

Introduction générale

ETUDE DE FAISABILITE D'UN PROJET DE DIVERSIFICATION: LE CAS DE L'ENTREPRISE MESKENS

Mon époux exerce une activité d'indépendant dans le domaine des parcs et jardins, spécialisée depuis 2004 dans l'abattage et l'élagage d'arbres. Il souhaiterait diversifier les activités de son entreprise dans la pose de clôtures, de panneaux en bois et de murs décoratifs de jardin plus communément appelés "gabions". Avant de lancer ce nouveau projet, il est important de se poser les bonnes questions et notamment:

"La pose de clôtures, de panneaux en bois et de murs décoratifs de jardin est-ce un projet réalisable et rentable?"

Pour plusieurs raisons, j'ai opté, pour mon mémoire, de répondre à cette question. D'une part, je souhaite montrer que les différentes matières enseignées lors de mon cursus universitaire telles que le management stratégique, le marketing stratégique et opérationnel, la comptabilité, les compétences managériales, la gestion des ressources humaines, le droit commercial et fiscal, l'étude de marché, l'entrepreneuriat et la création d'entreprise... sont au service de *toutes* les entreprises, de la multinationale à la très petite entreprise. D'autre part, je suis co-gestionnaire de cette organisation, fonction qui me permet d'accéder à toutes les informations, chiffres et statistiques nécessaires à la réalisation de ce travail. Mon implication personnelle rend l'étude d'autant plus motivante et concrète pour moi.

L'objectif de ce dossier est d'évaluer la faisabilité du projet de manière critique, en s'interrogeant sur les moyens de fonctionnement ainsi que sur les forces et les faiblesses que celles-ci présenteraient.

Afin de répondre à la question précitée, un business plan a été élaboré, c'est-à-dire un document écrit définissant les activités de l'entreprise, fixant ses objectifs et exprimant ses besoins.

Ce mémoire se divise en deux parties principales.

La première partie reprend l'approche théorique, définissant la notion de diversification.

Dans la deuxième partie, le business plan proprement dit vous est présenté.

Je vous souhaite une agréable lecture.

Partie théorique

L'entreprise Meskens souhaitant diversifier son activité, cette partie reprendra les éléments théoriques relatifs à la notion de diversification. Vous trouverez dans cette partie la définition de la diversification, la présentation des différents types de diversification et les facteurs incitant une entreprise à diversifier ses activités.

1 La diversification

1.1 La définition

Une entreprise envisage des choix stratégiques à deux niveaux: d'une part, par rapport à chaque domaine d'activité de l'entreprise, tels que la stratégie de prix ou la différenciation et d'autre part, par rapport au périmètre d'activité de l'organisation dans son ensemble. Pour définir la diversification, il faut s'intéresser aux choix stratégiques relatifs au périmètre d'activité de l'entreprise dans son ensemble (Fréry, Jonhson, Scoles et Whittingtin, 2011).

"On peut définir le périmètre d'une organisation comme étant le degré de diversification en termes de produits et de marchés (Fréry, Jonhson, Scoles et Whittingtin, 2011)."

Le périmètre d'une organisation peut être étendu de différentes manières:

- **l'intégration horizontale** consiste à modifier le périmètre d'activité de l'organisation en termes de nouveaux produits et/ou de nouveaux marchés;
- **l'intégration verticale** consiste à élargir le périmètre à d'autres étapes de sa filière, soit en amont (dans le but de concurrencer ses fournisseurs), soit en aval (afin de concurrencer ses clients).

Les choix stratégiques de diversification

Selon H.I. Ansoff (Ansoff, 1965), l'entreprise sélectionne le couple produit-marché qui lui permettra d'atteindre ses objectifs en tenant compte de ses forces, de ses faiblesses ainsi que des opportunités et menaces se dégageant de son environnement. Il propose une matrice qui distingue différentes stratégies de diversification en fonction de la nouveauté des produits et des marchés.

Tableau 1: les orientations stratégiques: la matrice d'Ansoff (Ansoff et McDonnel, 1989)

		Produits	
		Existants	Nouveaux
Marchés	Existants	Pénétration du marché	Nouveaux produits et services
	Nouveaux	Développement de marchés	Diversification

L'entreprise dispose de quatre possibilités stratégiques:

- **la pénétration du marché:** l'augmentation de l'offre existante sur les marchés actuels;
- **le développement de marchés:** la proposition d'une offre existante sur de nouveaux marchés;
- **le développement de nouveaux produits et services:** la proposition d'une offre nouvelle sur des marchés existants;
- **la diversification conglomerale:** le développement d'une nouvelle offre sur de nouveaux marchés.

La diversification consiste donc à élargir la gamme de produits et/ou de marchés sur laquelle intervient une organisation.

1.2 Les types de diversification

Cette partie de mon travail sera inspirée des travaux de recherche réalisés par le professeur Marc Ingham de l'UCL dans "Management stratégique et compétitivité" (Ingham, 1995). Ses résultats se basent sur les recherches menées par Ansoff (Ansoff, 1965) et Rumlet (Rumlet, 1974).

Suite aux travaux d'Ansoff, Rumlet distingue deux types de diversification en établissant une corrélation entre la performance et la stratégie de diversification de toute firme. Ses recherches permettent de démontrer qu'une augmentation de degré de diversification vers des activités "unrelated" entraîne une baisse de performance. Ces conclusions ont été confirmées, complétées et parfois partiellement infirmées par Rumlet lui-même et d'autres auteurs.

La diversification liée: celle-ci concerne le développement de nouvelles activités présentant des points communs avec les activités existantes. Une entreprise peut pratiquer une diversification liée soit en développant de nouveaux produits sur des marchés actuels, soit en lançant des produits actuels sur des nouveaux marchés. Cette diversification consiste à mettre à profit des synergies entre différents domaines d'activités stratégiques. Cela revient à profiter d'éléments communs de chaînes de valeur de plusieurs domaines d'activité présentant au moins un maillon commun. La performance combinée des domaines d'activité est alors supérieure à la somme de leurs performances individuelles. Les synergies entre différentes activités évoluent dans le temps au gré de l'évolution des attentes des clients et/ou des évolutions technologiques.

La diversification non reliée: celle-ci consiste à simultanément développer de nouveaux produits sur de nouveaux marchés. Les nouvelles activités n'ont alors plus aucun point commun avec les anciennes. Cette diversification consiste à accoler des chaînes de valeur totalement indépendantes qui ne partagent aucun maillon commun.

Notons que le terme de diversification "non liée" semble correspondre à la diversification conglomerale définie par Ansoff.

1.3 Les facteurs de diversification

Une décision de diversification peut se justifier de différentes façons, telles que l'augmentation de la rentabilité, le déclin dans les activités de base, l'exploitation de synergies, la saisie d'une opportunité, l'acquisition d'un savoir-faire, l'ambition des dirigeants, la répartition des risques, une concurrence plus accrue, la saturation de la demande, la pression des actionnaires, la croissance, l'augmentation du chiffre d'affaires ... Rappelons que l'accroissement du chiffre d'affaires n'implique pas nécessairement celui de la rentabilité.

La décision de diversification engendre de nouvelles responsabilités de la part des dirigeants. Elle doit dès lors être examinée avec soin.

On considère généralement que la diversification peut contribuer à la performance pour quatre raisons principales (Fréry, Jonhson, Scoles et Whittingtin, 2011):

- les économies de champ consistent à accroître l'efficacité d'une organisation en utilisant ses ressources et ses compétences au bénéfice de nouveaux marchés ou de nouvelles offres;
- la logique dominante : la diversification permet de mobiliser la capacité générale du manager sur de nouveaux marchés ou de nouvelles offres;
- les marchés internes : les conglomerats peuvent être une bonne solution dans les pays où les marchés internes ne sont pas matures, comme en Chine;
- le pouvoir de marché : la diversification de plusieurs activités permet d'accroître le pouvoir vis-à-vis des concurrents pour deux raisons. Premièrement, disposer d'un portefeuille d'activités aussi large que celui du concurrent peut le dissuader de tenter des manœuvres agressives et deuxièmement, une organisation diversifiée peut subventionner certaines activités avec le surplus d'autres activités, ce qui est impossible pour un concurrent spécialisé.

1.4 La diversification et la performance

Plusieurs recherches ont montré que les entreprises se développant au travers de diversifications liées obtiennent une performance supérieure à celles qui choisissent les diversifications conglomerates ou qui restent spécialisées dans un domaine. En règle générale, la rentabilité augmente avec la diversification jusqu'à un certain seuil, au-delà duquel la relation s'inverse. Il existe cependant des exceptions à cette règle, étant donné que la réussite de la diversification dépend également de la capacité à gérer celle-ci et pas uniquement du degré de diversification.

Rappelons que la stratégie de diversification représente une décision lourde de conséquences et ne doit être prise qu'à la suite d'un examen approfondi (Fréry, Jonhson, Scoles et Whittingtin, 2011).

1.5 Les avantages et inconvénients de la diversification

Les avantages d'une stratégie de diversification permettent à l'organisation (Assistance scolaire, 2012):

- de diminuer les risques, du fait même de la diversification de ses activités (si une activité connaît un ralentissement, celui-ci peut être rattrapé par la croissance d'une autre);
- de saisir toutes les opportunités se présentant sur le marché;
- d'acquérir un grand nombre de technologies;
- de réaliser des synergies.

Les risques d'une stratégie de diversification sont la dispersion des ressources, la perte du métier de base et la complexité de gestion d'une firme aux multiples marchés:

- pour que cette stratégie de diversification soit efficace, l'entreprise doit être capable de maîtriser la technologie de sa nouvelle activité et doit pouvoir assumer (Assistance scolaire, 2012);
- les risques financiers (trouver les moyens nécessaires);

- les risques humains (trouver les nouvelles compétences ou bien former et impliquer le personnel actuel);
- les risques commerciaux (trouver un positionnement et une image en adéquation avec l'entreprise et la nouvelle activité).

1.6 Le cas de l'entreprise Meskens

Au regard des différents éléments théoriques exposés dans les parties précédentes, je vous présente, dans la partie pratique, le cas de l'entreprise Meskens. Il s'agit d'une diversification liée, étant donné que la nouvelle activité envisagée par l'entreprise Meskens, la pose de murs décoratifs, présente des points communs avec les activités déjà existantes. L'entreprise Meskens souhaite développer un nouveau service dans des marchés existants. Cette diversification permettrait de profiter des synergies entre les différentes activités de l'entreprise. Les synergies envisagées peuvent être regroupées en deux catégories.

Les synergies opérationnelles:

- le partage du logiciel Winbooks;
- l'approvisionnement commun, par les mêmes fournisseurs;
- l'appartenance des clients au même secteur d'activité;
- les méthodes commerciales identiques;
- la polyvalence des ouvriers;
- la complémentarité des gammes de services;
- la force de vente commune;
- les effets positifs réciproques d'image;
- la fonction marketing partagée.

Les synergies managériales:

- le management de la qualité;
- un seul dirigeant reconnu;
- le management social;
- le système d'organisation commun;
- la culture d'entreprise;
- la démarche qualité;
- le management des informations;
- la stratégie partagée: offrir une solution aux clients;
- le système partagé de développement de l'entreprise.

La diversification prévue par l'entreprise Meskens permettrait à celle-ci d'accroître ses parts de marché et de réduire ses risques financiers: si une activité connaît un ralentissement, celui-ci peut être compensé par la croissance d'une autre.

Partie pratique

Dans la partie pratique de ce travail, je vous présente l'analyse de faisabilité du projet proprement dit, à savoir la réalisation d'un business plan. Celui-ci comporte différentes étapes qui constituent autant de chapitres.

Dans un premier chapitre, je vous présente l'entreprise Meskens ainsi que son historique. Ensuite, j'aborde les influences directes et indirectes de l'environnement de l'entreprise. Le troisième chapitre présente l'enquête de terrain m'ayant permis d'évaluer, entre autres, les caractéristiques quantitatives de la demande. Je développe ensuite la partie stratégique définissant les questions-clés pour le futur de l'entreprise. Le chapitre suivant est consacré aux décisions du marketing opérationnel. Dans la partie traitant de la gestion des ressources, je présente les pratiques pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines de l'entreprise Meskens. La partie production est, quant à elle, un peu moins développée étant donné que l'entreprise Meskens est une entreprise prestataire de services. La dernière partie, à savoir le plan financier, est consacrée essentiellement à une traduction chiffrée du projet.

2 L'entreprise Meskens

2.1 La présentation et l'historique de l'entreprise

2.1.1 Les activités de l'entreprise Meskens

L'entreprise Meskens est une organisation prestataire de services exerçant son activité dans le domaine des parcs et jardins.

Les différents services proposés par cette société sont:

- l'abattage et l'élagage d'arbres;
- le broyage de branches;
- la pose de clôtures classiques;
- les plantations;
- la création de pelouses;
- le pavage;
- la taille de haies
- la création de jardins.

2.1.2 L'historique de l'entreprise

L'entreprise fut créée en octobre 2003 à titre complémentaire et en octobre 2004 à titre principal, en personne physique.

Depuis sa création, l'entreprise a évolué tant au niveau de sa structure, de son portefeuille clients, de son chiffre d'affaires que de son bénéfice net.

2.1.2.1 L'évolution de la structure

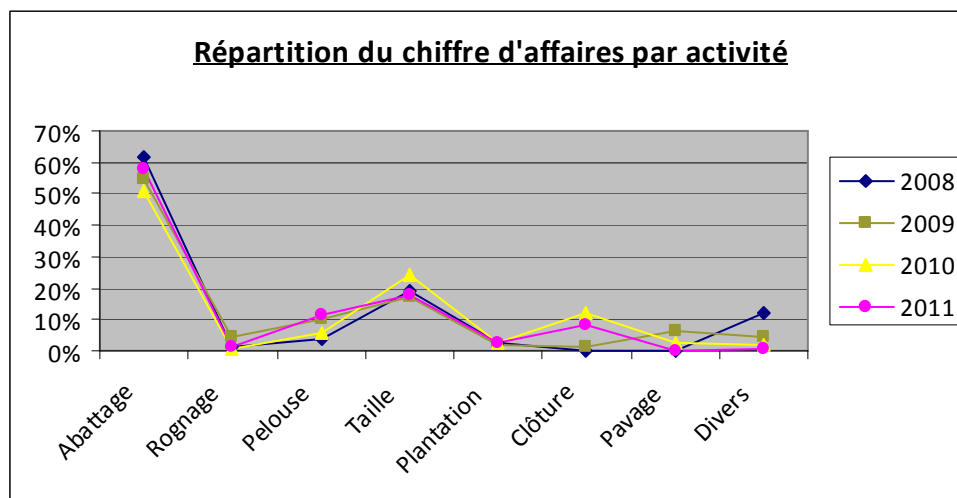
Aux débuts de son activité à titre principal, Cyprien Meskens travaillait seul ou aidé de son beau-père à titre bénévole. En septembre 2005, vu l'augmentation de la demande, il a engagé son premier apprenti. Toujours pour répondre à une demande croissante, mon époux embauche, en juillet 2010, deux ouvriers supplémentaires à temps partiel, pendant les 6 premiers mois sous forme de contrat "Plan de formation d'insertion", par la suite sous forme d'un contrat Win-Win. Fin 2010, l'entreprise compte 6 membres du personnel: 2 ouvriers, 2 apprentis, Cyprien et moi-même (à titre informel). En juillet 2011, pour des problèmes de gestion du personnel, nous faisons le choix de ne garder que 2 ouvriers. En avril 2012, le contrat à durée déterminée d'un des deux ouvriers arrivant à terme, nous engageons à la place Monsieur Snickers. Nous décidons de remplacer le dernier ouvrier, Monsieur Evrard, par Monsieur Malotaux qui intégrera notre entreprise au premier septembre 2012. Les raisons de ce changement de personnel seront développées dans les parties "Origine de l'idée" et "Gestion des ressources humaines". D'autre part, l'entreprise accueille sporadiquement des stagiaires de l'école horticole de Gembloux.

2.1.2.2 L'évolution des activités de l'entreprise

Nous constatons sur la représentation graphique ci-dessous que l'activité principale de l'entreprise Meskens consiste en l'abattage et l'élagage des arbres. Cette activité représente un pourcentage de 57,83 % du chiffre d'affaires pour l'année 2011, notamment dû au fait que l'entreprise a principalement axé sa stratégie sur ce service.

La taille de haies arrive en seconde position des demandes clients (17,95 %), suivie par la création de pelouses (11,25%) et d'autres services représentant chacun moins de 5 % (pose de clôtures, pavage, création de jardins, ...). De même, on constate que la part de chaque activité est constante depuis 4 ans.

Graphique 1: répartition du chiffre d'affaires par activité

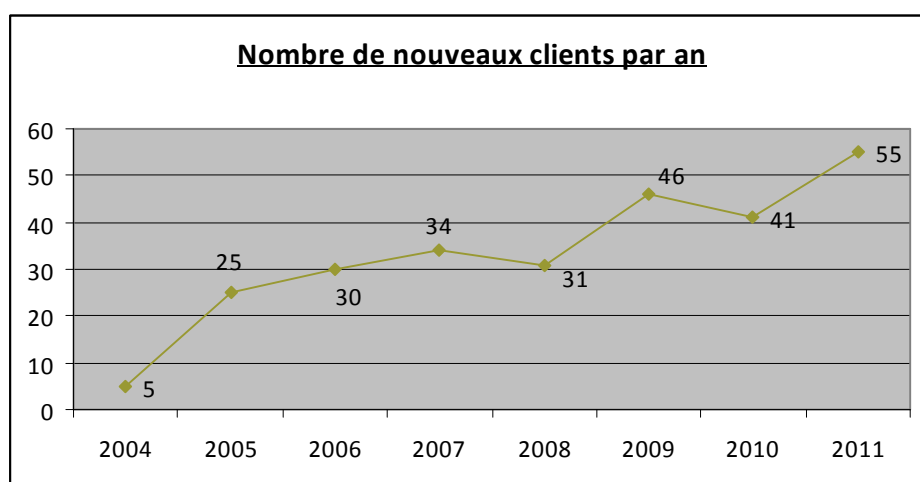


	Abattage	Rognage	Pelouse	Taille	Plantation	Clôture	Pavage	Divers
2008	61,80%	1,05%	3,62%	18,96%	2,65%	0,00%	0,00%	11,92%
2009	54,81%	4,30%	10,24%	16,98%	2,04%	0,96%	6,27%	4,40%
2010	50,68%	0,76%	5,51%	24,31%	2,76%	12,01%	2,32%	1,65%
2011	57,83%	1,54%	11,25%	17,95%	2,49%	8,22%	0,27%	0,45%

2.1.2.3 L'évolution du portefeuille clients

Le graphique ci-après montre que l'entreprise a, chaque année, augmenté de manière plus ou moins constante son nombre de nouveaux clients annuels. Nous expliquerons cette augmentation dans l'analyse SWOT. Fin 2011, l'entreprise comptabilisait 267 clients.

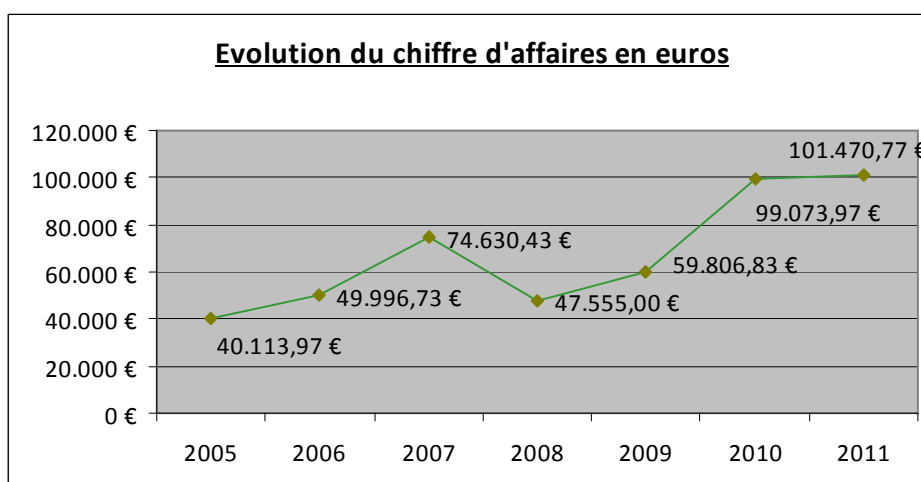
Graphique 2 : nombre de nouveaux clients par an



2.1.2.4 L'évolution du chiffre d'affaires

Comme nous pouvons le constater sur le graphique ci-dessous, le chiffre d'affaires a également augmenté depuis 2005, avec cependant une diminution en 2008 par rapport à 2007. Nous constatons une progression constante depuis 2008, avec une progression de 65,65 % de 2009 à 2010.

Graphique 3 : évolution du chiffre d'affaires



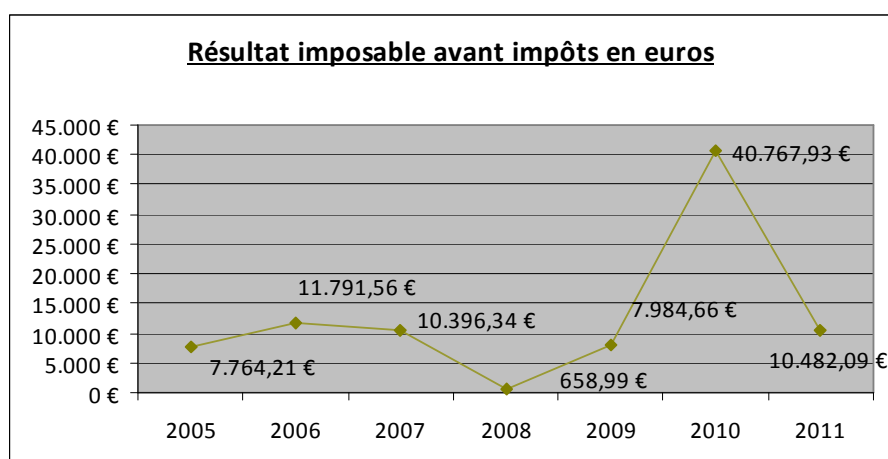
2.1.2.5 L'évolution du bénéfice imposable

Le graphique ci-après fait ressortir une nette progression du bénéfice imposable pour l'année 2010 - augmentation qui, malheureusement, ne se stabilise pas en 2011. Cette différence peut être expliquée par plusieurs facteurs-clés. En 2010, l'équipe se composait de cinq personnes, deux ouvriers, Cyprien et deux apprentis. En 2011, l'équipe était uniquement composée de Cyprien et de deux ouvriers mais ceux-ci ont coûté le double à l'entreprise car les contrats d'insertion de formation étant terminés, l'entreprise ne bénéficiait plus des avantages octroyés, à savoir un taux horaire peu élevé et des exonérations d'ONSS.

Les frais professionnels ont également augmenté dans certaines catégories telles que l'entretien du petit outillage de par des casses répétées de machines (inadvertances des ouvriers), la création d'un nouveau site Internet, l'avis d'un consultant d'entreprise, l'accroissement du coût du mazout de roulage etc.

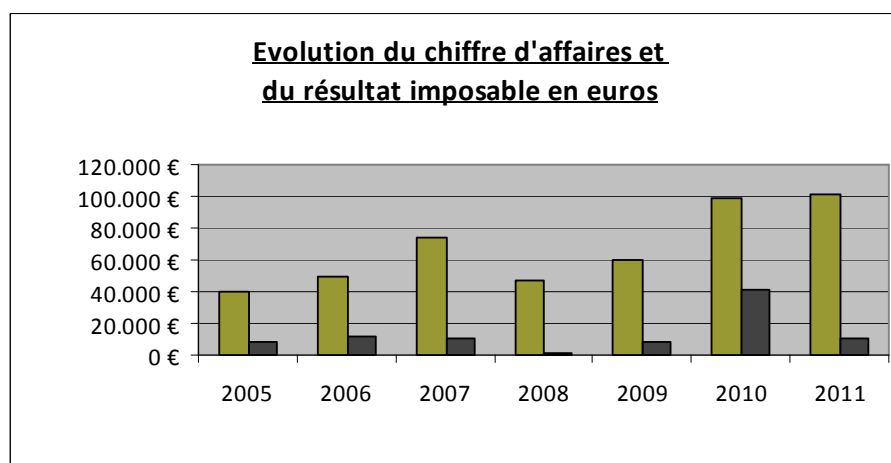
Cette constatation a été, avec d'autres éléments, un déclencheur pour une remise en question concernant la poursuite des activités de l'entreprise.

Graphique 4: évolution du bénéfice imposable



En comparant l'évolution du chiffre d'affaires et du bénéfice imposable, on constate que le chiffre d'affaires est resté quasi identique en 2011 par rapport à 2010. Le bénéfice imposable a, quant à lui, nettement diminué. Les différentes raisons ont été évoquées précédemment.

Graphique 5: évolution du chiffre d'affaires et du bénéfice imposable



2.1.3 La présentation de l'équipe

Quelle que soit l'entreprise, il est important qu'une équipe soit complémentaire par les qualités et les compétences de ses membres. Le but est que chacun puisse apporter sa pierre à l'édifice.

Voici la présentation du parcours et des qualités principales de chacun des membres:

Cyprien Meskens

Mon époux a obtenu son Certificat d'Enseignement Secondaire Supérieur en technique de qualification, option horticulture, en juin 2002. Il est également titulaire d'un CESS en foresterie et arbres urbains, spécialisation grimpeur-élagueur, obtenu en septembre 2003 à l'Institut Technique de Gembloux.

A l'issue de ses études, il travaille pendant un an dans une entreprise générale de parcs et jardins. Très vite, les conditions de travail et les faibles compensations salariales le décident à ouvrir son propre registre de commerce (octobre 2003).

A la création de l'entreprise s'opère un premier choix stratégique: la valorisation de son apprentissage spécifique en abattage et élagage d'arbres. En effet, dans le sous-secteur "abattage et élagage d'arbres", la concurrence est moindre et le travail est mieux rémunéré. Il décide d'investir 80 % de son budget publicité dans la rubrique "abattage et élagage d'arbres" des Pages d'Or et s'équipe des machines adéquates pour ce service. Il achète un tracteur, une remorque, des tronçonneuses et un pick-up de ses fonds propres, ainsi qu'un broyeur de branches avec le soutien du fonds de participation qui lui octroie un taux d'intérêt très avantageux.

Ses qualités principales, très appréciées par nos clients, sont le soin apporté à son travail et sa sympathie.

Jonathan Evrard

Etudiant à l'Ecole Horticole de Gembloux en foresterie avec comme spécialisation l'abattage et l'élagage d'arbres, il a d'abord intégré l'entreprise en tant que stagiaire en 2008 et 2009. En juillet 2010, nous décidons de l'engager comme ouvrier dans un contrat de plan de formation d'insertion de 6 mois et, depuis le 31 décembre 2011, dans un contrat à durée indéterminée.

Nous apprécions sa ponctualité, le soin apporté à son travail mais nous regrettons son manque d'initiative et son manque d'enthousiasme et d'autonomie. Jonathan souhaiterait terminer sa carrière professionnelle comme ouvrier communal, afin de bénéficier d'horaires et d'un travail plus allégés. Il est fréquemment malade et nous ne pouvons malheureusement pas compter sur lui. Nous avons décidé de nous séparer de Jonathan, qui preste actuellement son préavis.

Sébastien Snickers

Formé à l'Ecole Horticole de Gembloux au même moment que mon époux, il a été engagé dans une pépinière de 2003 à 2011. Parallèlement, il est indépendant en activité complémentaire depuis 2007.

La pépinière qui l'occupait ayant arrêté ses activités en 2011, nous avons saisi l'opportunité de nous adjoindre ce travailleur, étant donné qu'en plusieurs points, sa personnalité correspond à nos attentes et à l'image de notre entreprise.

Il est très soigneux sur chantier et également très respectueux du matériel utilisé. Il est rapide, débrouillard, organisé et volontaire. Nous le considérons comme une personne de confiance, étant donné que Cyprien le connaît depuis une dizaine d'années.

Le fait qu'il soit indépendant à titre complémentaire constitue un avantage puisqu'il connaît les enjeux et risques financiers d'une entreprise et agit en tant que tel.

D'après notre comptable: "A l'heure actuelle, trouver un ouvrier ayant ses qualités est une opportunité qui ne se présente que tous les dix ans."

Sébastien fait partie de notre équipe depuis avril 2012.

Olivier Malotaux

Formé en électromécanique au Collège Saint-Guibert de Gembloux, il intégrera notre équipe au premier septembre 2012 pour remplacer Monsieur Evrard. Olivier est indépendant complémentaire en parcs et jardins depuis 4 ans.

Nous connaissons Olivier depuis quelques années et tout comme Sébastien, il travaille avec rigueur et méthode, il est indépendant, débrouillard et autonome. Il réagit rapidement, avec calme et maîtrise de soi en présence d'un événement soudain. Il présente une image positive de l'entreprise, il adhère aux objectifs de celle-ci et respecte les règles de politesse et de savoir-vivre.

Valérie Vranckcx

En 1997, à la fin de mes humanités générales, visant une formation d'enseignante primaire, je décide de m'inscrire à l'HenAc de Champion. Trois ans plus tard, en septembre 2000, j'obtiens un premier poste d'institutrice au Collège Saint-Guibert de Gembloux, sanctionné positivement par une nomination en octobre 2003. Parallèlement à mon travail d'institutrice, j'aide mon mari dans la réalisation de son projet de création d'entreprise et ensuite, dans le suivi de la gestion quotidienne, tant aux niveaux comptable qu'administratif et financier.

En septembre 2005, après avoir aidé activement mon mari et pris goût à la gestion, je m'inscris à l'Ecole Supérieure des Affaires de Namur en vue de l'obtention d'un graduat en comptabilité, dispensé en cours du soir. Ma motivation devient un "challenge": reprendre des études, travailler, gérer la société! Pari réussi.

Dans le but d'approfondir mes connaissances pour aider mon mari dans la gestion quotidienne de son entreprise, je décide en septembre 2010 de m'inscrire au FUCAM en horaire décalé, afin d'obtenir un master 120 en sciences de gestion.

Actuellement, j'ai réussi tous les examens à présenter pour la deuxième année du master et il me reste mon mémoire à défendre.

Je suis institutrice à mi-temps et l'autre mi-temps, je travaille dans l'entreprise Meskens à titre informel et bénévole. Je suis co-gestionnaire de l'entreprise: je m'occupe de la comptabilité, du marketing, de la gestion du personnel, de l'établissement des devis, des factures, des déclarations TVA, des commandes clients, etc.

2.1.4 Les clients de l'entreprise

Les chiffres avancés dans cette partie sont tirés d'une analyse statistique basée sur les 120 factures établies en 2010. Vous trouverez les résultats et les graphiques s'y rapportant en annexe 1. L'entreprise Meskens exerce son activité dans le "business to customer". Nous pouvons ainsi répartir sa clientèle en trois segments:

- la clientèle privée (76,27 %);
- les entreprises et ASBL (15,25 %);
- les entreprises recourant à la sous-traitance (8,48 %).

Quel que soit le segment, les clients se situent principalement dans la province de Namur (50 %) ainsi que dans le Brabant wallon (46,61 %). Cela s'explique par l'emplacement géographique du siège.

La plupart des chantiers se réalisent dans un rayon de 30 kilomètres, ce qui représente un avantage pour l'entreprise, cette proximité lui permettant de limiter ses frais de déplacement.

Toute une série d'actions sont mises en place pour fidéliser au maximum la clientèle. Nous approfondirons ces différents types d'actions dans l'analyse SWOT. Ces démarches sont de réels outils opérationnels, étant donné qu'elles permettent d'amener un pourcentage important (59,32 %) d'anciens clients à recourir régulièrement aux services de la société.

Outre le fait que l'entreprise cherche à fidéliser sa clientèle, il est évident qu'elle cherche également à élargir son portefeuille clients. Pour ce faire, tout un système de publicité est mis en place. Toutefois, suite à un sondage réalisé par l'entreprise lors de l'établissement des devis (l'entreprise demande systématiquement comment le client potentiel a pris connaissance de l'existence de celle-ci), il a été constaté que les clients étaient particulièrement réceptifs à la publicité dite "du bouche à oreilles" plutôt qu'à toute autre forme.

Cette étude permet d'affirmer qu'une relation de confiance avec la clientèle a bien été établie. En effet, les clients actuels de la société n'hésitent pas à conseiller à leur entourage les services de l'entreprise Meskens.

2.1.5 L'équipement de l'entreprise

L'entreprise Meskens dispose de deux tracteurs, d'un broyeur de branches, de trois tronçonneuses, de trois tailles-haie, de trois véhicules dont deux utilitaires, d'une remorque, d'un plateau, d'une fendeuse de bûches, d'un treuil, d'une fraise, d'un motoculteur, d'une débroussailluse, d'une faucheuse, d'une bétonneuse, d'une visseuse et du petit outillage tel que pelles, râteaux, etc.

2.2 Les services proposés

2.2.1 L'origine de l'idée

Comme expliqué précédemment, la nette diminution du bénéfice imposable constaté pour l'année 2011 a été le premier élément déclencheur d'une remise en question concernant l'entreprise. Lors d'une évaluation, nous avons, avec l'aide d'un consultant d'entreprises, dégagé plusieurs causes à cette diminution, notamment l'augmentation des charges liées aux casses de machines occasionnées par certains ouvriers, la difficulté de mon mari à gérer deux équipes de travail engendrant une perte de temps et d'argent, le manque de professionnalisme de certains ouvriers qui, sans la surveillance de mon mari, ne travaillaient pas consciencieusement (plaintes orales et écrites de clients). Nous avons, mon mari et moi-même, dans le cadre de cette mission de consultance, passé une batterie de tests d'aptitudes permettant de mieux cerner nos points forts et nos points faibles, dans le but d'être ainsi mieux à même de prendre les meilleures décisions concernant l'entreprise.

Nous avons dégagé, après discussion avec le consultant, plusieurs solutions à adopter:

- Cyprien doit gérer une seule équipe de travail.
- Il est exclu que les hommes se retrouvent seuls sans la présence permanente de Cyprien.
- Cyprien doit remplacer son équipe et travailler avec deux ouvriers de confiance et de qualité.
- L'entreprise doit réaliser des chantiers à plus de 500 euros (trop de petits clients à moins de 500 euros, ce qui représente trop d'investissements en temps commercial et administratif).

- Un suivi méthodique des devis et des demandes clients doit être mis en place; ce rôle sera attribué dès à présent à Valérie.
- Une révision complète du Site Web est à prévoir.

Suite à ces suggestions, nous avons créé un nouveau site Internet (cyprienmeskens.be). Quant au personnel, nous avons remplacé, au mois de mai 2012, Monsieur Litar par Monsieur Snickers (voir présentation de l'équipe). Nous avons décidé de nous séparer de Monsieur Evrard qui sera remplacé par Monsieur Malotaux (voir présentation de l'équipe) au premier septembre 2012.

Dans le souci d'approfondir notre réflexion et notre remise en question, j'ai réalisé le tableau comparatif présenté ci-dessous, reprenant les marges brutes moyennes par activité de l'entreprise des trois dernières années. Il en ressort que les marges brutes moyennes des activités "taille de haies", "rognage" et "plantation" sont inférieures à 500 euros, tandis que les marges brutes moyennes des chantiers relatifs à la pose de clôtures sont, quant à elles, bien supérieures, avec une moyenne de 1048,37 euros pour les trois dernières années.

Tableau 2 : marge brute moyenne en euros par secteur d'activité (en euros)

	Abattage	Rognage	Pelouse	Taille	Plantation	Clôture
2009	709,67€	642,50€	472,99€	334,97€	-71,07€	471,78€
2010	776,38€	243,33€	735,32€	424,97€	176,77€	1 657,90€
2011	813,33€	382,50€	754,93€	445,86€	75,93€	1 015,44€
Moyenne	766,46€	422,78€	654,42€	401,93€	60,54€	1 048,37€

Les marges brutes moyennes de l'activité d'abattage et d'élagage des arbres sont également supérieures à 500 euros. Cette activité nécessite cependant une excellente condition physique. Notre souhait de disposer d'une vision stratégique à long terme s'explique par le fait que nous devons prendre en considération que mon mari aura, avec l'âge, de plus en plus de difficultés pour effectuer des abattages et des élagages d'arbres dangereux.

En tant que très petite entreprise, l'avenir de notre organisation est étroitement lié à la personnalité, aux compétences et aux centres d'intérêts de mon mari. Pour cette raison, notre choix de diversification doit tenir compte des atouts de mon époux mais également de ses difficultés.

Au vu de tous ces éléments, nous souhaitons diversifier l'activité de l'entreprise tout en restant malgré tout dans le domaine des parcs et jardins (diversification liée). Notre choix de diversification s'est porté sur la pose de clôtures, de panneaux et de murs décoratifs, puisque cette activité plaît à mon mari. D'autre part, il s'agit d'une activité moins physique que l'abattage et l'élagage d'arbres. Les chantiers peuvent se réaliser à deux, ce qui représente donc une seule équipe à gérer. De plus, cette activité permettrait à mon époux de mettre à profit son goût pour le beau, sa créativité, son soin et la précision apportée à son travail (qualités révélées lors des tests d'aptitudes).

Ce choix stratégique de diversification permettrait de profiter de synergies entre les différents domaines d'activité et de mettre à profit l'expérience de mon mari dans le domaine des clôtures et des parcs et jardins.

2.2.2 Les services proposés

Comme signalé au point précédent, nous souhaitons diversifier notre activité en proposant à nos clients un service de pose de clôtures, de panneaux et de murs décoratifs. Dans cette partie seront décrits les différents types de services proposés ainsi que leurs spécificités.

2.2.2.1 Service 1: la pose de clôtures

Il s'agit de poser des clôtures composées de treillis simple torsion ou de treillis soudés plastifiés.

Ces types de clôtures peuvent être disponibles en trois couleurs: vert, noir et gris anthracite.

La combinaison de différentes mailles et la présence de doubles fils horizontaux alternés, le choix de la hauteur et de la couleur permettent l'obtention d'un caractère esthétique et unique à chaque jardin, en fonction des goûts et des besoins de chacun.

Ce type de clôtures permet de délimiter et de sécuriser la propriété de nos clients.

Il convient pour les petites comme pour les grandes longueurs. Il est possible d'intégrer un portail simple ou double battant assorti aux clôtures qui ne demandent aucun entretien particulier.

Pour ce type de clôtures, les piquets se placent tous les 2 à 3 m selon la configuration du terrain.

Les fournitures à utiliser pour la pose de clôtures sont : du treillis simple torsion plastifié ou galvanisé de la hauteur désirée, des piquets métalliques en T, des jambes de force, du fil de tension, des tendeurs, des barres de tension, des agrafes et du béton.

Vous trouverez, en annexe 2, des photos de ce type de clôtures.

2.2.2.2 Service 2: la pose de panneaux

Il s'agit d'installer, chez nos clients, des panneaux de bois ou de bois composite. A l'inverse des clôtures en treillis, ces panneaux forment un écran visuel. Ils sont disponibles en plusieurs versions (sapin traité, mélèze ...) mais uniquement en panneaux standard de 1,8 m de haut. Les planches peuvent être soit agrafées soit vissées au cadre de bois servant de support.

Ce type de panneaux permet à nos clients de délimiter et de sécuriser leur espace mais également de se protéger des regards indiscrets et de préserver ainsi toute intimité.

Il existe plusieurs designs de panneaux (dessus droit ou arrondi, dimensions des planches, teinte du bois), ce qui permet de personnaliser chaque jardin selon les nécessités et les aspirations de chacun.

Les panneaux en bois nécessitent un entretien: un traitement avec un vernis s'impose et sera réalisé de préférence bisannuellement.

Les fournitures à utiliser pour la pose de panneaux sont les panneaux, les piquets intermédiaires, des vis, du béton et du stabilisé.

Pour permettre un accès, il est possible d'assortir des portails à ce type de panneaux.

Vous trouverez des photos de panneaux en bois en annexe 3.

2.2.2.3 Service 3: la pose de murs décoratifs

On peut subdiviser ce service en deux catégories en fonction de la largeur des murs: ceux de maximum 20 cm et ceux de plus de 20 cm d'épaisseur.

Les murs n'excédant pas 20 cm de largeur seront le plus souvent utilisés comme élément visuel et décoratif. Par contre, les murs de 50 cm de large, communément appelés "gabions" peuvent servir tant d'élément visuel que fonctionnel dans les jardins ou parcs, puisqu'ils permettent de soutenir des terres ou des berges.

Les murs décoratifs n'excédant pas 20 cm de largeur

Il s'agit d'un service plus innovant et récent.

Ces murs sont composés de modules fabriqués en fil galvanisé; ils peuvent être remplis de différents matériaux tels que galets, écorces, pierres de lave, rondins de bois, coquilles de noix de coco, pierres concassées, blocs de verre concassé, voire être végétalisés.

Les domaines d'application de ces murs sont multiples: aménagement de jardins, architecture paysagère, œuvres artistiques, clôtures, murets, murs libres, murs décoratifs, murs de jardin, bordures ...

Le choix du matériau de remplissage, la hauteur du mur et de la couleur du fil galvanisé (argenté ou noir) permet de réaliser des créations uniques et personnalisées propres à chaque client.

Ces murs confèrent un cachet supplémentaire aux jardins; ils permettent en outre de se protéger des regards et ne nécessitent aucun entretien.

La largeur standard d'un module varie de 15 cm à 20 cm et la longueur standard est de 2 m. Ces modules existent en plusieurs hauteurs: 100 cm, 150 cm et 200 cm et s'installent à pied (flottant) ou directement à l'appui.

Depuis 2012, la marque ECCOFENCE fournit des murs décoratifs prêts à poser, puisque le remplissage se fait machinalement. Elle permet dès lors une installation plus rapide, un coût de main d'œuvre moins élevé et un déplacement/enlèvement à tout moment. En outre, le remplissage machinal permet d'obtenir une densité de pierres supérieure de 15 %.

Vous trouverez des photos de murs décoratifs en annexe 4.

Les gabions de 50 cm de large

Les gabions se présentent sous la forme d'un box en treillis métallique revêtu d'une couche d'alliage de zinc et d'aluminium. Les cages Gabion peuvent se remplir de différents éléments d'un diamètre supérieur à 10 cm (taille de la maille du grillage) tels que des débris de béton, des pierres naturelles, des galets, des blocs de verre concassé, ...

Il existe deux types de boxes standard: le premier mesurant 50cm x 50cm x 50cm et le deuxième de 1m x 50cm x 50cm. Ces boxes peuvent aussi bien être juxtaposés que superposés, ce qui permet des créations uniques et personnalisées répondant au goût de chaque client.

Les domaines d'application des gabions sont multiples: aménagement de jardins, architecture paysagère, œuvres artistiques, protection et nivellement de talus, mur de soutènement, clôtures, murets, murs libres, murs antibruit, murs décoratifs, murs de jardin, bordures, mobiliers de jardin, bacs à fleurs, mur végétalisés et minéro-végétalisés, habillage de façades, étangs, ...

Vous trouverez d'autres photos de gabions en annexe 5.

2.2.2.4 Synthèse des services proposés et leurs spécificités

Tableau 3 : synthèse des services proposés et leurs spécificités

	Fonction	Occultant, respect de l'intimité	Pas d'entretien	Esthétique et personnalisé (couleur et hauteur)	Portail assorti
Pose de clôtures	Délimiter un terrain		X	(X)	X
Pose de panneaux	Délimiter un terrain	X		(X)	X
Pose de murs décoratifs	Délimiter une surface Décoratif	X	X	X	
Pose de gabions	Délimiter une surface Décoratif Soutenir des terres	X	X	X	

2.2.3 Les avantages des services proposés

La pose de clôtures et celle de panneaux ne constituent pas des services nouveaux. Tout comme les murs décoratifs et les gabions, ils offrent néanmoins de nombreux avantages comparativement aux haies traditionnelles plantées dans les jardins (produits de substitution).

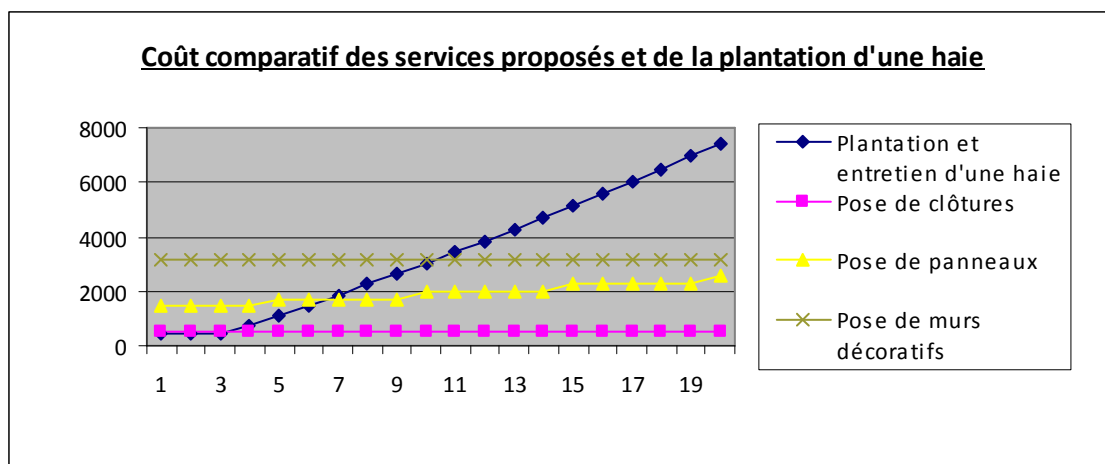
Tableau 4: comparatif des services proposés par rapport à la plantation de haies

	Pose de clôtures, panneaux, murs décoratifs et gabions.	Plantation de haies
Durabilité	Structures solides, résistantes aux intempéries. Gages de qualité et de longévité dans le temps.	Nécessité de remplacer de nombreuses variétés telles que les plants de lauriers, à la suite d'hivers trop rigoureux ou d'étés trop secs.
Entretien	Structures (excepté les panneaux de bois) ne nécessitant aucun entretien.	Nécessité d'une taille deux fois l'an. Charge de l'évacuation des déchets.
Création personnalisée et esthétique, design innovant	Créations personnalisées et uniques, grâce au choix des couleurs, des hauteurs, des matériaux de remplissage et de l'agencement.	Possibilité plus réduite de choix des couleurs et variétés de plants.
Réutilisation	Possibilité de déplacement /enlèvement des structures à tout moment..	Moment de déplacement/suppression des plants limité à l'hiver, après la descente de la sève, sans garantie de reprise des plants.
Rapidité	Résultat attendu immédiat.	Nécessité de patienter parfois plusieurs années avant d'obtenir la hauteur souhaitée.
Economie de place	Largeur maximale de 20 cm pour les murs décoratifs, panneaux ou clôtures.	Nécessité d'un entretien régulier (taille des haies) en vue de limiter leur agrandissement et élargissement à chaque saison.
Polyvalence	Multiples possibilités d'utilisation telles que supports de plantes, éléments décoratifs, création d'espaces ... Avec les gabions, possibilité de réaliser du mobilier, des étangs, des murets ...	Utilisation unique.
Eau de pluie	Structures drainantes.	Haies également drainantes.
Coût	Coût supérieur à l'achat, mais inférieur comparativement après quelques années: structures ne nécessitant aucun entretien (ou peu pour les panneaux de bois). Voir tableau et graphique ci-dessous	Coût moindre à l'achat, mais après quelques années, supérieur à cause des entretiens annuels. Voir tableau et graphique ci-dessous

Calcul comparatif du coût des services proposés et d'une plantation de haie

Le calcul et la comparaison du coût d'installation et d'entretien de chaque service comparativement à la plantation d'une haie, pour une longueur standard de 10 m et une hauteur de 1,80 m, ont été établis sur base des devis réalisés par mon époux.

Graphique 6: coût comparatif des services proposés par notre entreprise et la plantation d'une haie en euros



Pour la plantation d'une haie, l'hypothèse de départ est qu'au moment de la plantation, les plants mesurent 1m/1,5m et ne nécessitent donc aucun entretien les trois premières années, avant d'atteindre une hauteur de 1,8 m. Je pars de l'hypothèse que la taille de la haie est réalisée par une entreprise. Vous trouverez les détails des calculs en annexe 6.

Nous constatons sur le graphique ci-dessus que dès la quatrième année, le coût d'une plantation et de l'entretien d'une haie devient supérieur au coût de la pose d'une clôture.

Les coûts de la pose de panneaux en bois et de la pose de murs décoratifs deviennent, quant à eux, respectivement inférieurs au coût de la plantation et de l'entretien d'une haie après 6 ans et 11 ans.

Loin de dénigrer les plantations de haies, je souhaitais cependant mettre en avant les avantages de nos services comparativement à celles-ci.

Un autre avantage de nos services est lié à la personnalité de mon mari, de par son travail soigné (propre) et de qualité (utilisation de matériaux solides).

Nous recevons régulièrement des remerciements et des compliments de la part des clients, qui apprécient le soin et la qualité du travail de mon époux. Deux pourcentages témoignent de la satisfaction de nos clients:

- pour l'année 2010, 59,32 % de notre clientèle sont constitués d'anciens clients ;
- en 2010, 53,39% des nouveaux clients ont connu notre entreprise via le "bouche à oreilles" (voir résultats complets en annexe 1).

Notre souhait de nous diversifier dans le service de pose de clôtures, de panneaux et de murs décoratifs, ne nous empêche pas de réaliser les autres activités de l'entreprise à la demande des clients, mais permettra, au contraire, d'offrir aux clients qui le souhaitent un service complet de création de jardins au sens large, donc d'avoir un seul interlocuteur et de pouvoir faire appel à une seule et même entreprise, tant pour abattre un arbre dangereux, poser des clôtures, paver une terrasse ou effectuer des plantations.

3 L'environnement

3.1 L'analyse de l'environnement

L'analyse PESTEL a été utilisée afin d'identifier les influences directes et indirectes de l'environnement. Cet outil permet d'obtenir une vision globale du marché, tout en permettant de déterminer les priorités et les choix judicieux à prendre en compte dans notre stratégie.

Plusieurs facteurs peuvent influencer une entreprise. Dans cette partie, ne seront cependant présentés que les facteurs concernant directement l'entreprise Meskens.

3.1.1 L'environnement politique/légal

3.1.1.1 La politique fiscale: la TVA

Le pourcentage en vigueur pour la pose de clôtures, de murs décoratifs, les plantations, les créations de pelouse, les tailles de haies est de 21 %. Par contre, pour les travaux concernant l'abattage et l'élagage d'arbres, le broyage des branches et le rognage des souches qui y sont associés, le taux de TVA est de 6 %, pour autant que l'arbre abattu ne soit pas détruit sur place (brûlage). Voir annexe 7.

Vous trouverez, en annexe 8, les obligations légales de l'assujetti à la TVA.

3.1.1.2 Les autorisations spécifiques

L'accès à la profession

Après vérification auprès d'un guichet d'entreprise, il n'existe pas d'accès spécifique à la profession pour les services proposés par l'entreprise Meskens.

3.1.1.3 Les aides à l'emploi

Nous n'envisageons pas, à court terme, d'augmenter l'effectif de notre personnel. La gestion précédente de deux équipes de travail n'ayant pas été concluante, nous tirons les leçons de nos expériences et faisons le choix délibéré de garder une seule équipe de travail. Les raisons de ce choix vous sont expliqués dans la partie "L'origine de l'idée".

3.1.2 L'environnement démographique

3.1.2.1 Les données démographiques relatives à la population wallonne

Le nombre de ménages en région wallonne

Nos services s'adressent aux ménages vivant en région wallonne, c'est-à-dire à l'ensemble des personnes occupant habituellement un même logement, comme le précise le site statbel (SPF économie - Population, 2011).

Le tableau ci-après reprend le nombre de ménages en région wallonne, classés par province au premier janvier 2009 (SPF économie - Population, 2011).

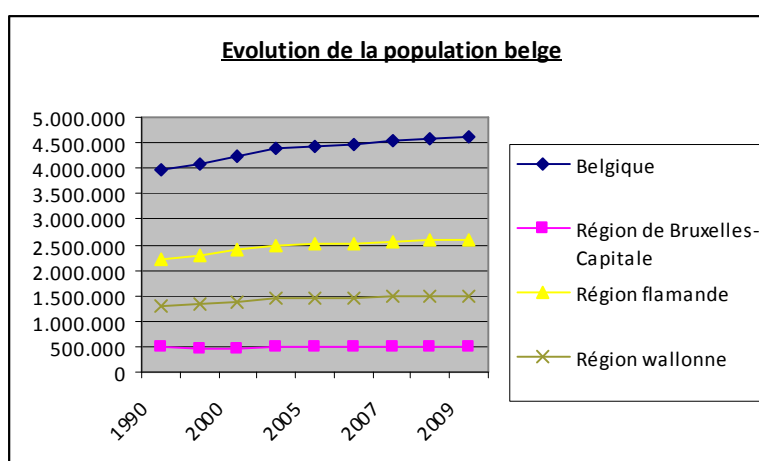
Tableau 5: nombre de ménages par province au 01/01/2009

PROVINCE	NOMBRE DE MENAGES
Brabant Wallon	150 635
Hainaut	566 808
Liège	472 030
Luxembourg	109 034
Namur	197 496

Nous constatons que le nombre de ménages est plus important en province du Hainaut, suivie de la province de Liège. Le nombre de ménages est un chiffre essentiel pour cibler notre marché, mais il convient de le corréliser avec d'autres informations telles que le revenu des ménages (Cf. l'environnement économique).

L'évolution du nombre de ménages en région wallonne

Graphique 7: évolution du nombre de ménages (SPF économie – Population, 2012)



Nous constatons que le nombre de ménages en région wallonne a sensiblement augmenté chaque année, dans la même proportion que la hausse nationale (voir données chiffrées en annexe 9).

L'évolution future de la population wallonne

Le Bureau fédéral du Plan (Lambert, 2011) a élaboré des prévisions jusqu'en 2060 concernant l'évolution démographique de la Wallonie. La population wallonne passera de 3.504.600 habitants en 2010 à 4.324.600 habitants en 2060, soit une augmentation de la population attendue de 23,4 %.

Vous trouverez en annexe 10, les données statistiques illustrant ces pourcentages et tendances.

3.1.3 L'environnement économique

3.1.3.1 Le revenu des Wallons

Le revenu des Wallons

Selon les statistiques fiscales

"Les statistiques de l'exercice fiscal 2009, produites et traitées par la Direction générale statistique du SPF Économie, montrent que le montant net imposable moyen par habitant a évolué de 14.691 € à 15 266 € (+ 3,9 %). La région wallonne enregistre la hausse la plus sensible (+ 4,5 %), devant Bruxelles (+ 3 %) et la Flandre (+3,8 %)" (CESRW, 2011).

En regardant plus spécifiquement les données wallonnes pour l'année 2004, il convient de signaler que les provinces wallonnes présentent des situations contrastées. Ainsi, selon les statistiques fiscales, si globalement la Région wallonne se situe à 93 sur une base nationale de 100, la Province du Brabant wallon se situe à 114, la Province de Namur à 95, la province de Liège à 93, la province de Luxembourg à 93 et finalement la province de Hainaut à 88 (SPF économie – Revenus, 2012).

Selon l'enquête du budget des ménages 2008 (CESRW, 2011):

En se basant sur les données issues de l'enquête sur le budget des ménages 2008, on constate que le revenu moyen disponible des ménages wallons s'élève à 36.047 € (soit une augmentation de 4,4 % par rapport à 2007), celui des ménages flamands à 39.448 € (+ 1,9 %) et celui des ménages bruxellois à 37.431 € (+ 10,2 %), pour une moyenne belge de 38.123 € (+ 3,5 %).

Dans les trois régions, le revenu moyen évolue à la hausse dans toutes les tranches de revenus entre 2008 et 2009, à l'exception des revenus les plus riches en région de Bruxelles Capitale qui enregistrent un léger recul. L'évolution la plus importante entre 2008 et 2009 se manifeste dans la tranche de revenus les plus élevés de Wallonie (+ 12,7 %).

Le revenu des habitants par province (SPF économie -Revenus, 2012)

Comme signalé précédemment, il y a des situations contrastées quant au revenu des ménages wallons par province mais également par commune.

Vu l'emplacement géographique de notre entreprise, il a été décidé de cibler plus particulièrement les cinq arrondissements proches de notre siège social (Temploux).

Vous trouverez en annexe 11, les données et les graphiques illustrant cette partie de mon travail.

La province du Brabant Wallon, arrondissement de Nivelles

Les cinq communes bénéficiant du revenu moyen par habitant le plus élevé pour l'année 2004 sont Lasne (18 730 €), La Hulpe (16 623 €), Braine-l'Alleud (16 507 €), Rixensart (16 223 €) et Chaumont-Gistoux (16 225 €). Les trois communes les plus proches de Temploux dans cet arrondissement sont Villers-la-Ville, Chastre et Walhain. Ces trois dernières bénéficient respectivement d'un revenu moyen par habitant équivalant à 15 170 €, 14 126 € et 15 625 € pour l'année 2004.

La province de Namur, arrondissement de Namur

Les communes les plus proches de Temploux sont La Bruyère, Gembloux, Jemeppe-sur-Sambre, Floreffe et Namur (commune dont fait partie Temploux). Le revenu moyen par habitant pour ces cinq communes s'élève respectivement à 14 376 €, 14 189 €, 12 208 €, 13 320 € et 13 402 € pour l'année 2004. Les trois communes ayant le revenu moyen par habitant le plus élevé pour l'année 2004 sont Assesse (14 614 €), Gembloux et La Bruyère.

La province du Hainaut, arrondissement de Charleroi

Les trois communes disposant du revenu moyen par habitant le plus élevé pour l'année 2004 sont Gerpinnes (15 144 €), Montigny-le-Tilleul (15 153 €) et Les-Bons-Villiers (13 942 €).

Bien que n'étant pas récentes (2004), ces données fournissent néanmoins une indication sur les différences entre les communes. Aucune donnée plus récente n'est disponible par commune.

3.1.3.2 Les dépenses des ménages

Les dépenses des ménages de manière générale (SPF économie- Budget des ménages, 2010)

D'après l'enquête sur le budget des ménages (EBM, HBS en anglais) réalisée par le SPF Economie, Direction Générale de l'Information Economique et Statistique, les ménages belges ont, en 2009, consacré la majeure partie de leurs dépenses au logement.

Les dépenses moyennes des ménages belges s'élèvent à 34 441 euros pour cette même année. La plus grande partie de ces dépenses est consacrée au logement (habitation et jardin) avec 32,3 % du total, puis viennent les dépenses pour la culture, les loisirs, l'horeca et les voyages (16,6%), les transports et les communications (15,6%), l'alimentation, les boissons et le tabac (15,3%).

Pour 2009, les dépenses moyennes d'un ménage en Région wallonne consacrées à l'aménagement et l'entretien de la maison et du jardin s'élèvent à 1 988 euros, ce qui correspond à 5,96 % des dépenses totales (33 302 euros).

Les dépenses des ménages wallons pour 3 domaines spécifiques (SPF économie-Dépenses, 2012)

Un intérêt particulier est porté à trois dépenses directement liées à notre projet de diversification, à savoir les dépenses concernant les services d'entretien du jardin, les objets décoratifs pour la maison et les meubles de jardin et camping.

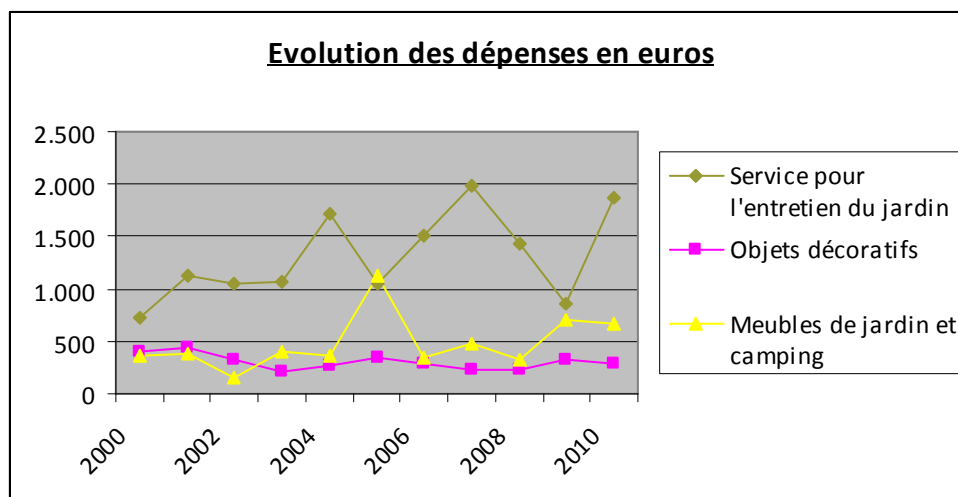
Les dépenses moyennes d'un ménage wallon s'élèvent, en 2000, à 730 € pour le service d'entretien du jardin, à 397 € pour les objets décoratifs et à 362 € pour les meubles de jardin et camping.

Les dépenses pour ces trois mêmes services s'élèvent respectivement à 1 871€, 295€ et 664 € pour l'année 2010.

Le graphique ci-après fait ressortir que les dépenses maximales concernant le service d'entretien du jardin correspondent aux dépenses minimales pour l'achat de meubles de jardin et de camping et inversement. J'émetts comme hypothèse que les ménages consacrent un budget moyen pour l'aménagement de leur jardin et que ce budget se répartit en achat de meubles ou en entretien.

Vous trouverez l'ensemble des chiffres et pourcentages illustrant ce graphique en annexe 12.

Graphique 8: évolution des dépenses moyennes par ménage pour trois domaines



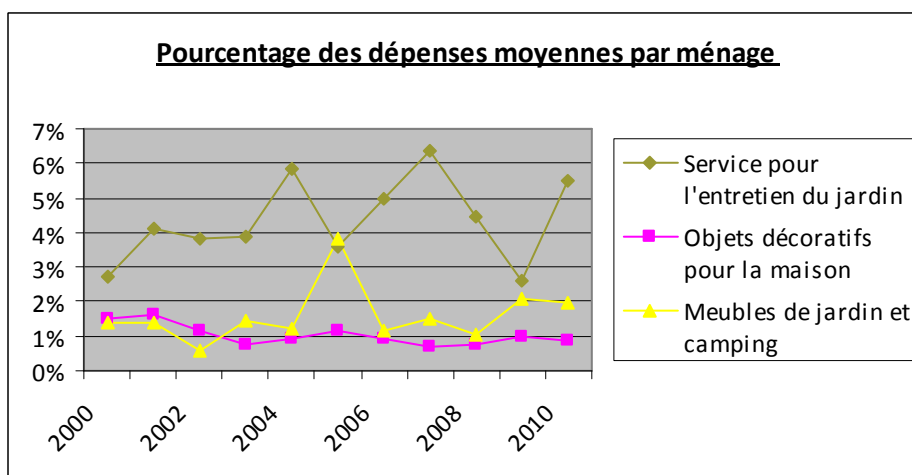
Le pourcentage des dépenses des ménages wallons pour trois catégories spécifiques

Le graphique présentée ci-dessous montre que, depuis 11 ans, le pourcentage des dépenses par ménage pour le service lié à l'entretien du jardin et pour l'achat des meubles de jardin et de camping ont augmenté en passant respectivement de 2,75 % en 2000 à 5,52 % en 2010 et de 1,36 % en 2000 à 1,96 % en 2010, avec néanmoins des écarts en dents de scie. Au cours de ces 11 dernières années, un ménage wallon a dépensé en moyenne par an, un budget de 1 350,38 euros (4,56 % des dépenses totales d'un ménage) pour l'entretien de son jardin et 302,55 euros (1,6 % des dépenses totales d'un ménage) pour l'achat de meubles de jardin et camping.

Le pourcentage des dépenses pour les objets décoratifs était de 1,11 % en 2000 et a diminué en atteignant 0,87 % en 2010.

Vous trouverez l'ensemble des chiffres et pourcentages illustrant ce graphique en annexe 12.

Graphique 9: pourcentage des dépenses moyennes par ménages pour trois domaines



Le pourcentage des dépenses des ménages wallons par revenu pour trois catégories spécifiques

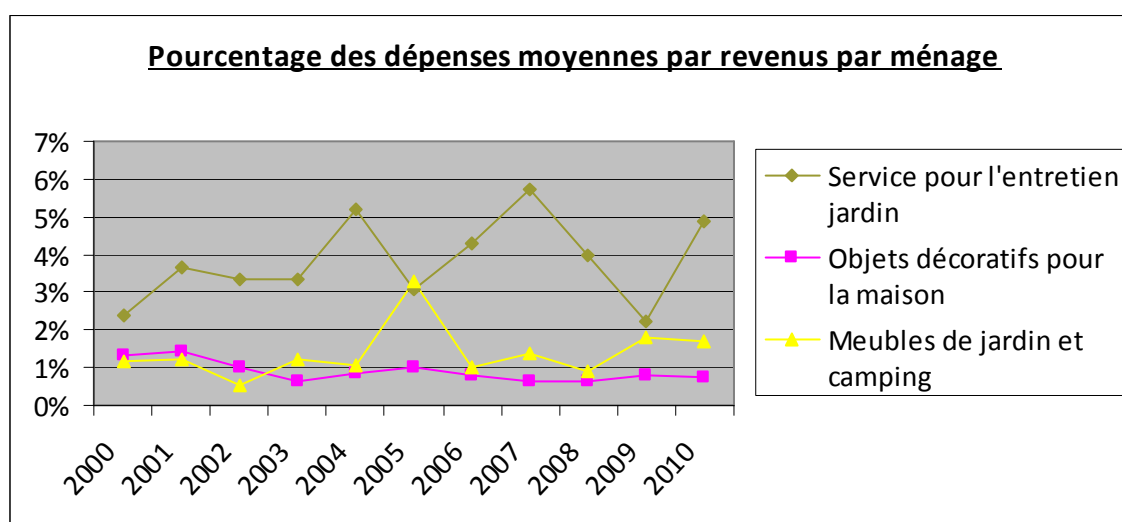
Le graphique à la page suivante fait ressortir qu'en moyenne, un ménage wallon consacrait 2,41 % de ses revenus en 2000 à l'entretien de son jardin et qu'actuellement, il y consacre 4,85 % de ses revenus.

Pour l'achat des meubles de jardin et de camping et les objets de décoration pour la maison, le pourcentage des dépenses est passé respectivement de 1,19 % et de 1,31 % pour 2000 à 1,72 % et 0,77% pour 2011. Au cours de ces 11 années, un ménage a consacré en moyenne 3,97 % de son revenu pour l'entretien de son jardin, 0,90 % de son revenu pour l'achat d'objets de décoration et 1,39 % de son revenu pour l'achat de meubles de jardin et camping. Pour ces deux dernières dépenses spécifiques, nous constatons une diminution du pourcentage des dépenses par revenu des ménages.

Au vu de ces résultats, nous pourrions conclure à un désintérêt des ménages pour ces deux secteurs, sanctionné par une diminution du pourcentage des dépenses. Nous devons cependant tenir compte du fait que le revenu moyen des ménages a augmenté davantage que les dépenses, ce qui explique la diminution du pourcentage des dépenses par revenu.

Vous trouverez l'ensemble des chiffres et pourcentages illustrant ce graphique en annexe 12.

Graphique 10: pourcentage des dépenses moyennes par revenus par ménage



3.1.4 L'environnement sectoriel

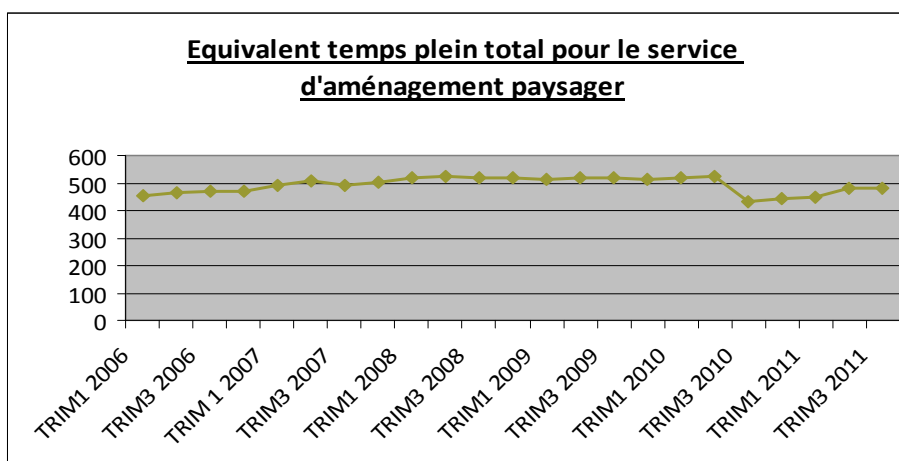
3.1.4.1 L'évolution des emplois salariés dans le service d'aménagement paysager

Le nombre total d'équivalents temps plein dans le service d'aménagement paysager s'élevait à 452,93 pour le premier trimestre 2006. Ce nombre a évolué de manière plus ou moins constante pour atteindre un maximum de 523,39 équivalents temps plein au deuxième trimestre 2010.

Au troisième trimestre 2010, le nombre d'équivalents temps plein a nettement diminué en atteignant 433,8. J'émetts l'hypothèse que cette diminution est directement liée à la crise économique, avec un effet retardé étant donné qu'on ne licencie pas du jour au lendemain. Il y a des réglementations et des délais de préavis à respecter. Après cette chute, le nombre d'équivalents temps plein a remonté pour atteindre 483,9 au troisième trimestre 2011, et dépasse ainsi le chiffre atteint au premier trimestre 2006 (Onss, 2011).

Vous trouverez l'ensemble des données en annexe 13.

Graphique 11: équivalent temps plein total pour le service d'aménagement paysager (ONSS, 2011)

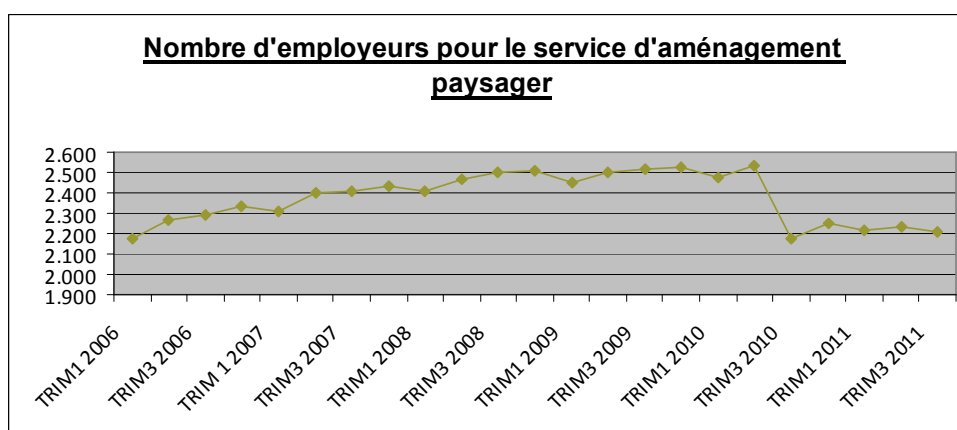


3.1.4.2 L'évolution du nombre d'employeurs pour le service d'aménagement paysager

Le nombre d'employeurs se chiffrait à 2 178 pour le premier trimestre 2006. Parallèlement au graphique précédent, le nombre d'employeurs a évolué positivement pour atteindre un maximum de 2 535 employeurs au deuxième trimestre 2010, pour ensuite chuter à 2 176 employeurs au troisième trimestre 2010. Après cette nette diminution, on constate une nouvelle augmentation atteignant 2 210 employeurs au troisième trimestre 2011, niveau légèrement supérieur au premier trimestre 2006.

Vous trouverez, en annexe 13, l'ensemble des données ayant servi de base à l'établissement du graphique suivant.

Graphique 12: évolution du nombre d'employeurs pour le service d'aménagement paysager (ONSS, 2011)



3.1.4.3 L'optimisme pour l'avenir des exploitants

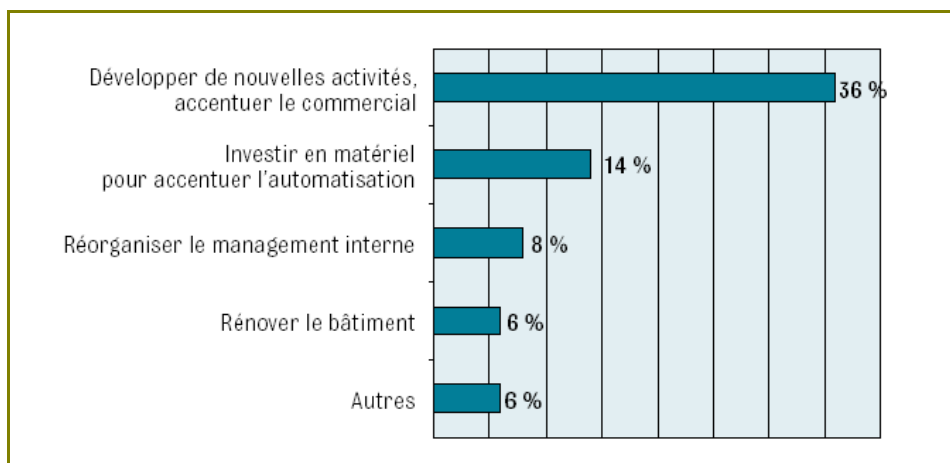
D'après l'étude réalisée en 2008 par le Forem et l'Institut "Survey & Action", les employeurs "parcs et jardins" sont nombreux à considérer (59 %) que le secteur est plein d'avenir, étant donné la forte croissance de la demande du marché. (Forem, 2009)

De plus et toujours selon cette étude, près de six exploitants sur dix des secteurs verts indiquent que leur chiffre d'affaires est en augmentation.

Le secteur vert est également un secteur en pleine mouvance. En effet, deux employeurs sur trois pensent effectuer des modifications dans leur manière de travailler ou dans leur exploitation dans les 3 années à venir. (Forem, 2009)

Comme l'indique le graphique ci-dessous, la moitié des changements envisagés concerne le développement de nouvelles activités (faire du commerce de chevaux, ouvrir un espace de vente d'accessoires de jardinage, ...) ou l'évolution du système commercial.(Forem, 2009).

Graphique 13: les changements perçus dans le secteur vert



Source: étude réalisée en 2008 par le Forem et l'Institut "Survey & Action"

Globalement, l'étude établit qu'au niveau de la perception de leur entreprise, de leur environnement et de leur futur, la majorité des employeurs voient leur société en croissance (58 %) et sont optimistes pour l'avenir à hauteur de 3 employeurs sur 5.

L'étude précitée ayant été menée en 2008, juste avant la crise économique, il faut la remettre dans son contexte. Elle nous apprend néanmoins qu'avant la crise, le secteur vert avait le vent en poupe, comme en témoigne l'optimisme des répondants.

3.1.4.4 Les menaces du secteur

Selon l'enquête précitée (étude réalisée en 2008 par le Forem et l'Institut "Survey & Action"), deux employeurs sur trois indiquent que la concurrence du travail non déclaré est perçue comme une menace dans le secteur des parcs et jardins. (Forem, 2009)

Suite à un rapport de la Fédération Belge des Entrepreneurs Paysagistes daté de mai 2009, l'explication est liée à l'absence d'un cadre législatif réglementant l'accès à la profession.

Une des mesures proposées dans ce rapport est de baisser le taux de TVA (21 % actuellement), afin de lutter contre le travail au noir et de stimuler la création d'emplois dans le secteur.

De plus, selon l'étude réalisée en 2008 par le Forem et l'institut "Survey & Action", les domaines suivants sont considérés comme des lacunes par trois employeurs sur dix pour diriger leur exploitation: la gestion des ressources humaines, le marketing, la vente, la publicité, la fiscalité, la comptabilité et la gestion financière.

Aussi, 1 employeur sur 3 rencontre des problèmes au niveau des ressources humaines, notamment pour trouver du personnel bien formé. Les autres difficultés évoquées concernent le manque de motivation du personnel, l'absentéisme et les attitudes négatives au travail. (Forem, 2009)

3.1.4.5 La saisonnalité du chiffre d'affaires

Les facteurs influençant la saisonnalité du chiffre d'affaires sont liés essentiellement aux changements climatiques qui pèsent sur le niveau de productivité et de demande. En effet, nous constatons sur les deux graphiques des "Pages d'Or" en annexe 14 que la demande est variable en fonction des saisons, aussi bien pour l'élagage et l'abattage d'arbres que pour l'aménagement et l'entretien des jardins. Il existe des "pics" de demande dans les deux secteurs à des moments différents.

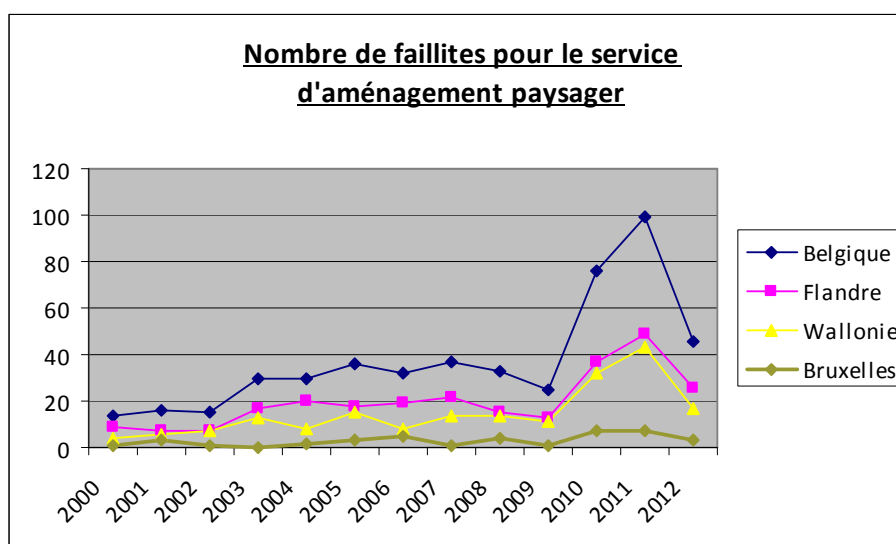
Selon un communiqué de la Fédis du 27 mars 2012, grâce au temps printanier exceptionnel du mois de mars, le Belge n'a pas résisté à l'appel de son jardin. Le week-end du 24 mars fut vraiment hors normes en termes de ventes. Premier grand constat: les ensembles barbecue se sont vendus comme des petits pains, et ce beaucoup plus tôt que les années précédentes (Fédis, 2012).

3.1.4.6 Les faillites

Le nombre d'entreprises d'aménagement paysager en faillite s'élève à 9 pour la Flandre, à 4 pour la Wallonie et à une seule pour la région bruxelloise pour l'année 2006. Ces chiffres ont subi une hausse plus ou moins constante jusqu'en 2009. En 2011, le nombre de faillites atteint un maximum avec respectivement 49, 43 et 7 entreprises en faillite pour la Flandre, la Wallonie et la région bruxelloise. (SPF économie - Faillite, 2012)

Les dernières statistiques transmises par le SPF économie pour 2012 (jusque mai 2012) dénombrent 26 entreprises en faillite en Flandre, 17 en Wallonie et 3 en région bruxelloise.

Graphique 14: évolution du nombre d'entreprises d'aménagement paysager en faillite



Le nombre de faillites d'entreprises d'aménagement paysager a augmenté ces dernières années et le nombre d'équivalents temps a également subi une hausse dans ce même secteur.

J'émet l'hypothèse que les petites et les plus faibles entreprises font faillite et que les plus grandes entreprises continuent à prospérer et à se développer, comme c'est le cas dans le secteur agricole.

Le service d'aménagement paysager (code Nace-bel 81.3) comprend (SPF économie-Code NACEBEL, 2012):

- la plantation, les soins et l'entretien des parcs et jardins;
- la verdure;
- les plantations pour la protection contre le vent, le bruit, l'érosion et l'éblouissement;
- la chirurgie arboricole, y compris l'élagage des arbres, la taille de haie et la replantation de grands arbres;
- les mesures d'aménagement paysager en vue d'embellir l'environnement et la nature et afin d'entretenir le paysage.

Ce service ne comprend pas:

- l'exploitation de pépinières autres que forestières;
- le maintien en bonnes conditions environnementales de terrains pour agriculture;
- l'exploitation de pépinières forestières;
- les activités d'architecture et d'urbanisme, de paysage et de jardin;
- l'organisation de foires et d'expositions agricoles.

3.1.5 L'environnement socioculturelles

3.1.5.1 Les critères de choix des consommateurs belges pour l'achat d'un produit non-alimentaire et d'un magasin non-alimentaire

Selon une étude réalisée par le Centre de recherche et d'information des organisations de consommateurs en mars 2011 auprès de 609 interviewés, le premier critère pour le choix d'un produit non-alimentaire est le rapport qualité/prix. D'autres critères comme la solidité, la qualité, la sécurité, le prix, la variété, la confiance en la marque et les conseils des vendeurs sont cités comme étant des critères importants. L'environnement, le commerce équitable, le bien-être des animaux, la disponibilité, l'information sur l'emballage, les conditions de travail ou l'absence d'additifs sont cités par 6 consommateurs sur 10 (Crioc – Critères d'achat, 2011).

Il ressort de cette étude que plus le consommateur vieillit, plus il recherche de l'information. Par contre, l'intérêt pour les conditions de production éthiques est élevé quel que soit l'âge du consommateur.

Les critères servant d'appui au consommateur lors de la décision finale (choix du produit) sont le prix et la qualité. Les critères d'évaluation et d'appréciation du produit non-alimentaire sont: la solidité, la sécurité et la variété (Crioc – Critères d'achat, 2011).

En ce qui concerne les critères de choix d'un magasin non-alimentaire, ce sont, par ordre d'importance, la proximité, la qualité et le prix. Mais lorsque ces critères sont perçus comme équivalents, le consommateur choisit un magasin offrant des produits solides, une gamme variée, proposée par du personnel convivial et compétent.

Ce dernier critère apparaît pour la première fois depuis 10 ans (création du baromètre) comme étant un critère déterminant. Le critère "respect de l'environnement" confirme, quant à lui, son importance aux yeux des consommateurs (Crioc – Critères d'achat, 2011).

3.1.5.2 Le Belge adore son jardin

Selon un communiqué de presse du 27 mars 2012 de la Fédération belge des entreprises de distribution, basé sur l'étude menée auprès de 2 100 personnes par la Fédération belge du commerce et des services Comeos (Comeos, 2011) auprès de 2 100 personnes, le Belge adore son jardin. (Fédis, 2012)

366 euros par an

Chaque année, les belges dépensent en moyenne 366 euros pour leur jardin. 62 % des personnes interrogées dépensent moins de 500 € par an et 8 % consacrent plus de 1 000€.

92 % des Belges choisissent leur habitation en fonction de la présence d'un jardin et 93 % des Belges trouvent important ou extrêmement important le jardin dans son habitation globale.

Les Belges souhaitent vivre dans leur jardin pour se détendre, pour jardiner et pour le bien-être de leurs enfants.

Ils souhaitent reproduire la convivialité et le confort de la maison dans leur jardin: grâce aux tables et chaises, grâce à des salons de jardin, mais aussi de plus en plus souvent grâce à de véritables cuisines extérieures. En raison du temps exceptionnellement doux en mars 2012, la saison du BBQ a d'ailleurs connu un démarrage en trombe, étonnamment tôt cette année.

Les Belges consacrent du temps et profitent à chaque saison de leur jardin: 99 % en été, 95 % au printemps, 74 % en automne et 38 % en hiver.

Le plaisir du jardin sans les corvées

Selon de nombreuses personnes interrogées, le "hobby" du jardinage se transforme bien vite en "corvée". L'amusement des premiers instants disparaît rapidement. La taille des jardins ne cesse d'ailleurs de se réduire. 50 % des personnes interrogées ont un jardin d'une surface inférieure à 500 m². La surface des nouveaux terrains à bâtir étant de plus en plus petite, les jeunes interrogés (26 à 35 ans) ont un jardin avec une surface moyenne inférieure à 200 m².

Les achats pour le jardin

Toujours selon cette étude réalisée en 2011 par Comeos, les jardinerie constituent le premier choix de 78 % des Belges lorsqu'il s'agit de faire des emplettes pour le jardin. Les magasins de bricolage viennent en seconde position (choix de 50 % des Belges).

Le jardin idéal

Le jardin idéal doit permettre la détente tout au long de l'année et comprend une pelouse pour 81 % des sondés, des meubles de jardin (77 %), un barbecue (56 %) et même un étang dans 1 cas sur 5 (20 %).

"Le jardin dont le Belge rêve ne ressemble en rien au jardin présenté dans les programmes de télévision: fini les parcs tirés à quatre épingles et les haies taillées au millimètre près. Le jardin doit avant tout être vert et agréable à vivre. En effet, alors que près de trois Belges sur quatre aiment jardiner, il est aussi exclu que nous devenions esclaves de notre jardin: ce hobby ne peut se transformer en obligation" (Fédis, 2012)

L'avenir des jardins

L'évolution du jardin pour les personnes interrogées est plus forte en Wallonie qu'en Flandre:

- 56% - 38% veulent réaménager leur jardin;
- 40% - 30% souhaitent y consacrer plus de temps;
- 38% - 23% souhaitent un potager;
- 74% - 56% accordent plus d'importance aux produits écologiques.

Tendances 2012 (Fédis, 2012)

Deux tendances se dessinent pour l'année 2012. La première concerne le potager: les Belges sont de plus en plus nombreux à avoir un potager. 25 % de la population tente désormais de cultiver ses propres légumes, et ce nombre ne cesse d'augmenter.

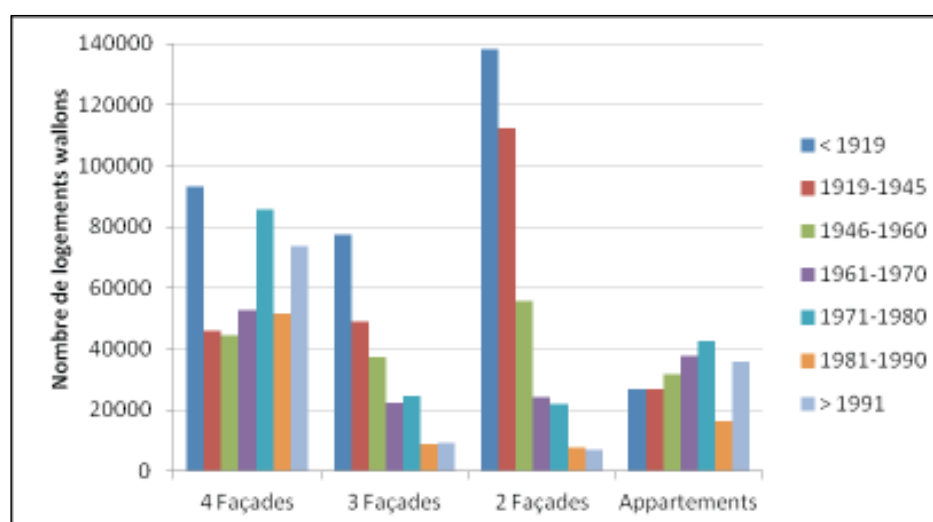
La deuxième tendance concerne le souci de l'écologie. Les Belges recherchent des désherbants alternatifs, respectueux de l'environnement et sont attentifs aux hôtes vivant dans notre jardin: le hérisson, l'écureuil, les oiseaux et les insectes. Les aliments pour oiseaux, nichoirs et abris pour insectes sont dès lors très à la mode.

3.1.5.3 Le parc de logement wallon

L'état des lieux du parc de logement Wallon (Safe, 2012)

"La Région wallonne compte environ 1 261 310 logements et ce nombre s'accroît à raison de 1 % par an" (Safe, 2012). La répartition de ces logements en fonction de leur type est illustrée par le graphique ci-après.

Graphique 15: évolution du parc de logements wallons



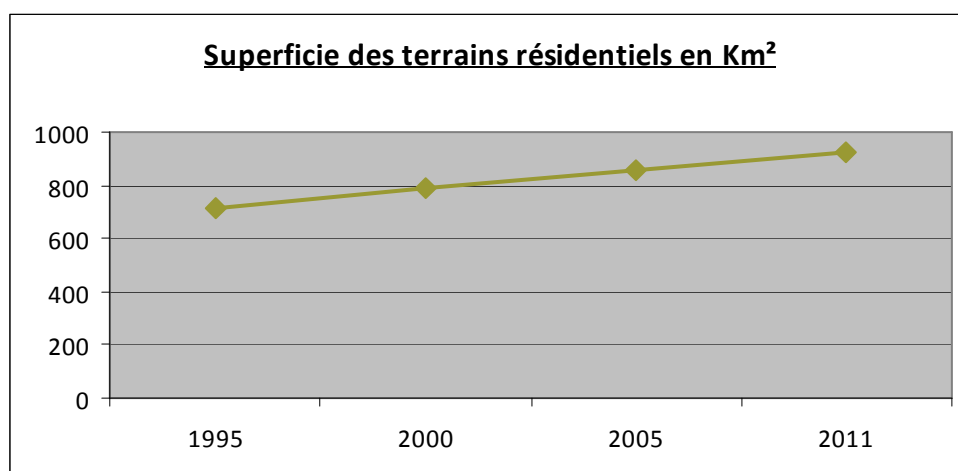
Les maisons 4 façades sont les plus répandues en Wallonie (447 392), suivies par les 2 façades (367 326) puis par les 3 façades (228 804) et enfin par les appartements (217 788).

La région wallonne est composée à 35 % de maisons non attenant dites souvent "4 façades".

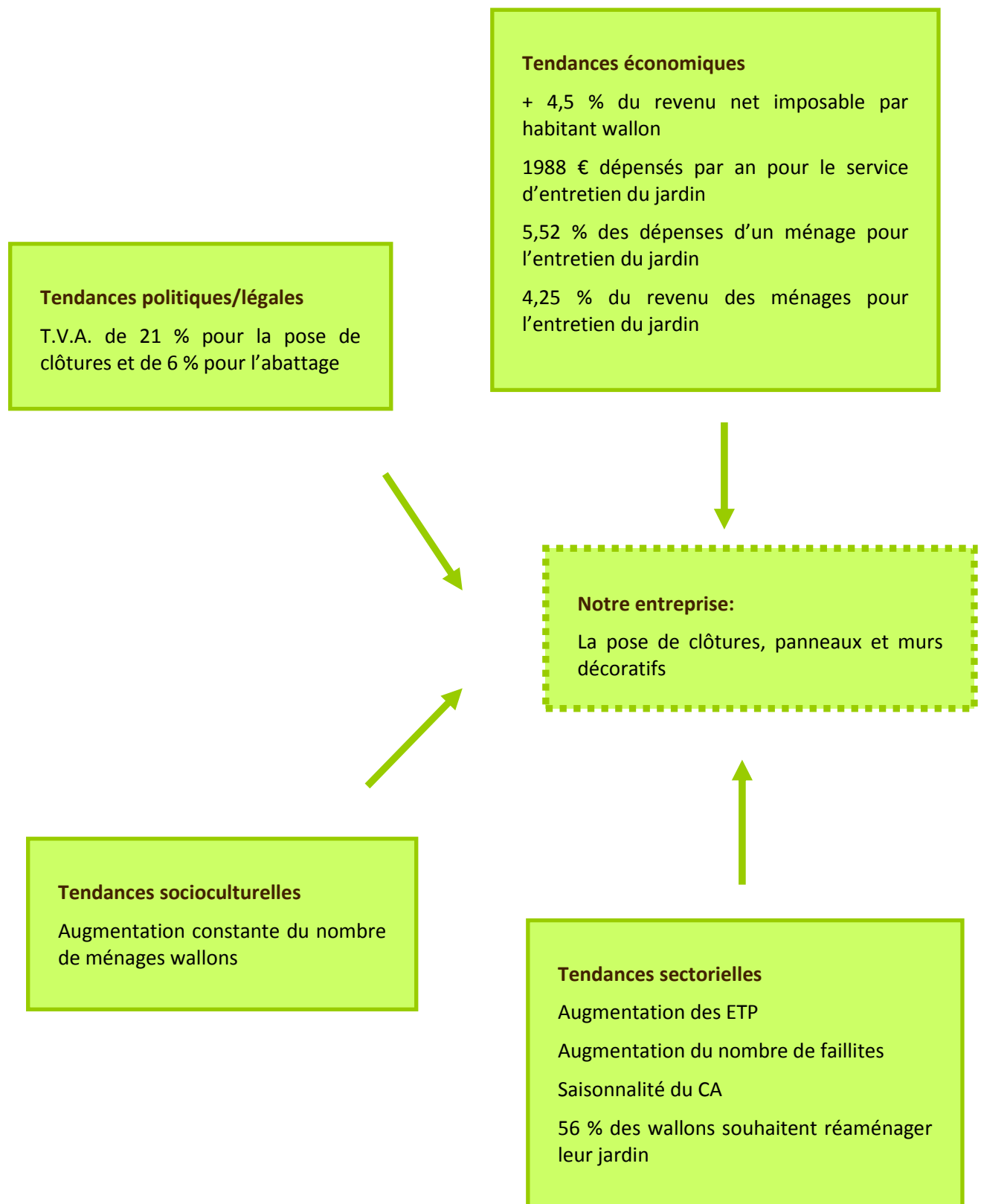
L'évolution de la superficie des terrains bâtis résidentiels en Région wallonne (Iweeps, 2012)

La superficie consacrée aux terrains bâtis résidentiels en Wallonie est en constante croissance, comme nous pouvons le constater sur le graphique ci-dessous.

Graphique 16: évolution de la superficie des terrains résidentiels en Wallonie en km²



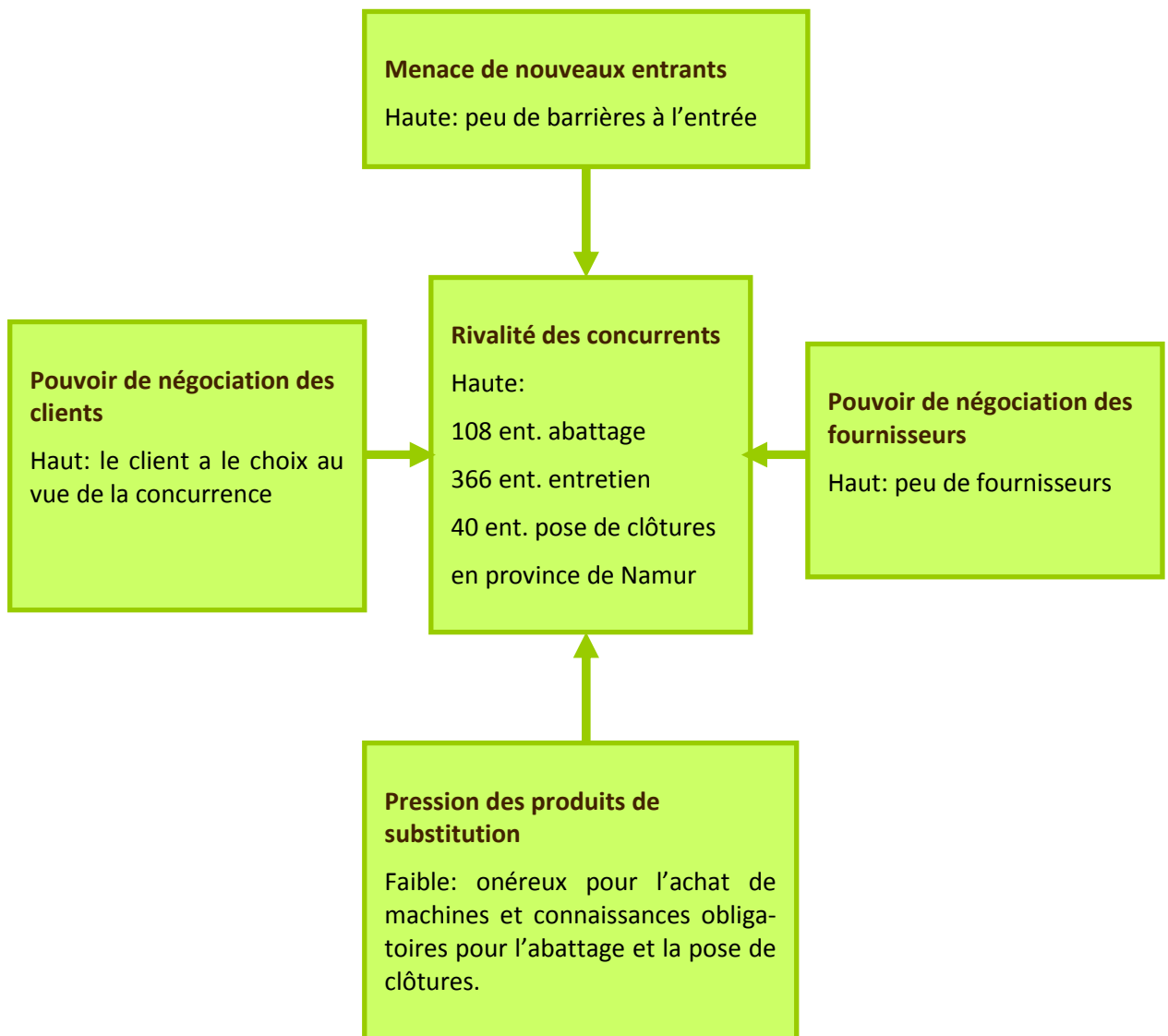
3.1.6 Le résumé des tendances générales



3.2 L'analyse des forces concurrentielles – Forces de Porter

3.2.1 L'environnement concurrentiel

Selon Michael Porter, cinq forces vont, collectivement, définir l'attrait à long terme d'un marché ou encore d'un segment. Celles-ci correspondent à une menace particulière à laquelle doit faire face l'entreprise. Ces cinq forces sont reprises dans le schéma ci-dessous:



3.2.1.1 La menace des nouveaux entrants

Pour des travaux simples comme le jardinage ou l'entretien de base du jardin (taille des haies, tonte des pelouses ...), il existe très peu, voire pas de barrières à l'entrée, étant donné que ces tâches peuvent être effectuées à moindre coût et ne nécessitent donc pas de gros investissements pour le prestataire.

De plus, la concurrence est déloyale vu l'absence d'exigence en matière d'accès à la profession dans ce secteur. En effet, il apparaît que certains particuliers (salariés ou même étudiants) réalisent des tâches similaires "après journée" à des tarifs plus avantageux puisque non déclarés.

Pour ces raisons, l'entreprise a eu, dès ses débuts, le souci de se démarquer de ces concurrents en offrant des services à plus haute valeur ajoutée, tels que l'abattage et l'élagage d'arbres dangereux. Malgré que l'accès à la profession pour ces services ne soit pas exigé, l'investissement en matériel de qualité tels qu'un tracteur, un broyeur, plusieurs tronçonneuses et une formation spécifique constituent une barrière à l'entrée.

Pour la pose de clôtures, de panneaux et de murs décoratifs, il existe peu de barrières à l'entrée, puisque, à l'instar des autres services, l'accès à la profession n'est pas réglementé. L'investissement relativement conséquent pour l'achat de véhicules utilitaires, de remorques, d'un plateau et éventuellement d'une petite grue, une trésorerie suffisante pour avancer le coût des marchandises et une expérience professionnelle minimum semblent être les seules réelles contraintes permettant de s'engager dans le secteur.

3.2.1.2 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Dans le secteur des parcs et jardins, la concurrence entre fournisseurs est faible. Il existe très peu de distributeurs convenant aux organisations commerciales. Bien entendu, beaucoup de magasins comme Brico, Hubo ou encore Déma offrent des produits d'aménagement de jardins mais ceux-ci ne proposent pas des prix suffisamment attractifs pour les entreprises. Ces commerces sont plutôt destinés aux particuliers.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est donc très fort, ce qui laisse peu de marge de manœuvre à l'entreprise analysée. A titre d'exemple, l'entreprise Meskens se fournit exclusivement à la "SCAM" (Société Coopérative Agricole de la Meuse) pour les engrais et uniquement chez "Leboutte" pour les clôtures. Ces deux fournisseurs sont leaders dans leur domaine. Cette position de force leur permet d'imposer leurs prix.

De plus, étant une petite organisation, l'entreprise Meskens fonctionne selon le mode du "just in time". Par conséquent, elle ne dispose pas des moyens d'influer sur les prix en fonction des quantités commandées, contrairement à une grande entreprise fonctionnant sur base des stocks.

Il est également important de mettre en exergue que les prix pratiqués en Flandre sont parfois plus intéressants que ceux proposés en Wallonie. Par exemple, l'entreprise Meskens achète l'ensemble de ses plantes et arbustes au nord du pays. Une telle stratégie permet à l'entreprise de conserver une marge bénéficiaire très intéressante.

Quant aux frais de bureautique, de communication et de transport, l'entreprise Meskens n'est pas assez grande consommatrice pour pouvoir influencer les tarifs et ses fournisseurs accordent à la société les mêmes conditions commerciales que celles accordées aux autres clients professionnels. Les délais de paiement sont très courts ou inexistant.

3.2.1.3 Les produits de substitution

Pour les plantations, les créations de pelouse et les poses de clôtures, panneaux et murs décoratifs, il existe peu de produits de substitution à proprement parler. Toutefois, nous ne pouvons négliger le fait que certains consommateurs s'équipent en matériel et outillage afin de réaliser eux-mêmes l'aménagement et l'entretien de leur jardin - en supposant qu'ils aient un minimum de connaissances et de savoir-faire.

En effet, pour les trois services précités, il y a des règles à respecter, comme par exemple la quantité de semences et d'engrais pour la création des pelouses ou le nombre de jambes de force à utiliser ainsi que la distance des piquets à enterrer afin d'assurer la stabilité lors de la pose de clôtures.

Par contre, il est difficile pour le consommateur de trouver une alternative à l'abattage et l'élagage d'arbres, vu qu'en plus de la nécessité d'un équipement spécifique coûteux, les risques y sont élevés. Il est donc préférable de faire appel à un professionnel, ce qui constitue une force pour l'entreprise Meskens, spécialisée dans ce secteur.

En ce qui concerne les tontes de pelouses, il existe des produits de substitution tels que la tondeuse robotisée. Hubo propose actuellement une tondeuse de ce genre à près de 1 400 euros! Ce matériel semble donc assez onéreux et n'est pas accessible à tout le monde. Pour les propriétaires de grands espaces verts, les animaux ruminants constituent une autre alternative possible.

Par conséquent, nous constatons que l'entreprise analysée se trouve en position de force par rapport aux produits de substitution.

3.2.1.4 Le pouvoir de négociation des clients

Ce pouvoir est important vu le nombre important d'entreprises de parcs et jardins (voir la partie ci-dessous). Les clients peuvent se tourner vers la concurrence à la moindre occasion, d'où l'importance des forces de l'entreprise (voir la partie stratégie).

3.2.1.5 La rivalité des concurrents

Pour une entreprise de parcs et jardins, la concurrence est relativement vaste et rude étant donné qu'il existe peu de barrières à l'entrée (voir menaces des nouveaux entrants).

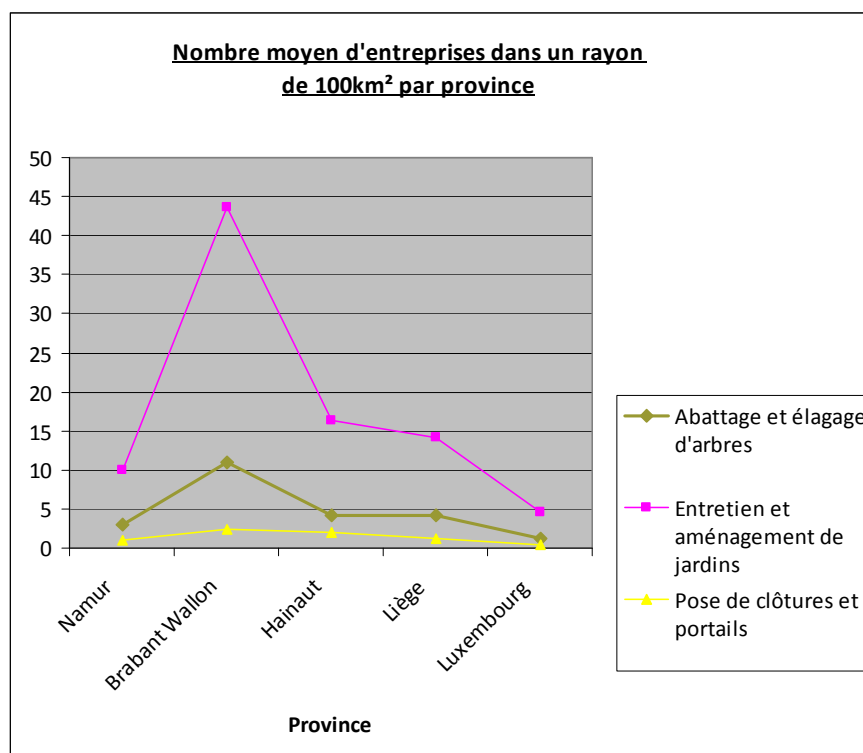
Les concurrents directs

Les concurrents de l'entreprise Meskens sont constitués de l'ensemble des entreprises de parcs et jardins, mais également de tout particulier exerçant une activité extra-légale dans ce domaine.

Il est également intéressant d'identifier les concurrents ayant des caractéristiques stratégiques identiques: ceux ayant pour spécialisation l'abattage et l'élagage ainsi que ceux spécialisés dans la pose de clôtures.

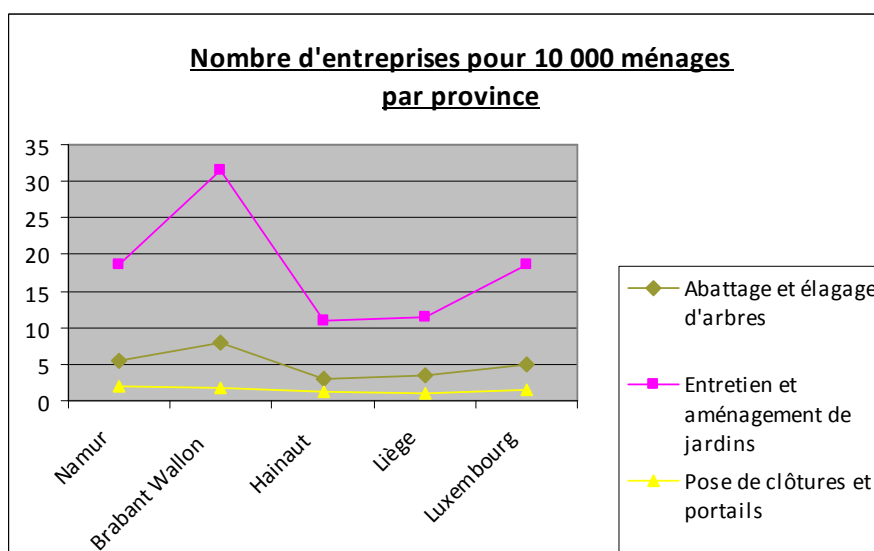
Afin de disposer d'une vision globale de la concurrence directe, j'ai effectué une recherche via Truvo.be (anciennement "Les Pages d'Or"). Les entreprises de trois secteurs d'activités - à savoir l'abattage et l'élagage d'arbres, l'aménagement de jardins et la pose de clôtures - ont été comptabilisées par province. Les données obtenues ont ensuite été classées selon deux critères différents: le nombre d'entreprises par province pour un rayon de 100 km² et le nombre d'entreprises par province pour 10 000 ménages.

Graphique 17: nombre d'entreprises par secteur, par province et par rayon de 100 km² (Truvo, 2012).



Nous constatons sur le graphique ci-dessus que, quelle que soit la province, que le secteur de la pose de clôtures comptabilise le moins d'entreprises. Le nombre d'entreprises le plus élevé concerne le domaine de l'aménagement de jardins, vient ensuite celui de l'abattage et l'élagage d'arbres. La province du Brabant wallon compte le plus grand nombre d'entreprises, quelle que soit le domaine d'activité. La province du Luxembourg comptabilise le plus petit nombre d'entreprises pour chaque secteur d'activité.

Graphique 18: nombre d'entreprises par secteur, par province et pour 10 000 ménages (Truvo, 2012)



Comme pour le graphique précédent, le secteur de la pose de clôtures connaît la concurrence la moins rude. Le plus grand nombre d'entreprises pour le secteur de l'abattage et l'aménagement de jardins est comptabilisé dans la province du Brabant wallon. Par contre, pour le secteur de la pose de clôtures, le plus grand nombre d'entreprises se situe dans la province de Namur.

La province du Hainaut comptabilise le moins d'entreprises pour le secteur de l'abattage et l'élague d'arbres et pour l'aménagement de jardins. La province de Liège vient, quant à elle, en dernière position dans le secteur de la pose de clôtures.

Vous trouverez, en annexe 15, les données complètes ayant permis la réalisation des différents graphiques.

Ce travail a débouché sur la constatation suivante: la concurrence est féroce, plus particulièrement au sein de la province du Brabant wallon, ce qui constitue une réelle menace. C'est pourquoi l'entreprise Meskens a décidé de se démarquer en investissant dans un service supplémentaire (vidéo, nom de domaine personnalisé: posedeclosure.be) auprès de Truvo, afin d'apparaître en tête de liste des moteurs de recherche. Cet investissement est un réel atout pour l'entreprise étant donné que les premiers résultats obtenus lors d'une recherche sont généralement ceux sélectionnés.

L'entreprise Meskens possède une autre force: son nouveau site Internet (www.cyprienmeskens.be). En effet, parmi tous les concurrents identifiés, peu disposent de cet outil. Ceci constitue un avantage non négligeable vis-à-vis de la clientèle potentielle, vu que celle-ci peut, à travers le site, se forger un aperçu de ce que l'entreprise est capable de lui proposer (photos à l'appui). De plus, le site dispose d'une rubrique "contact" permettant aux clients de s'adresser à l'entrepreneur en un simple clic.

Concurrents indirects

Il existe une autre forme de concurrence relative aux secteurs des parcs et jardins. Celle-ci provient de certaines mesures prises par les pouvoirs publics régionaux et fédéraux, à savoir les mesures "ALE" et "IDESS". Le but poursuivi par les pouvoirs publics est d'offrir, à des personnes en difficulté de trouver un emploi, la possibilité de travailler dans le secteur des parcs et jardins. Ces mesures créent cependant des situations de concurrence déloyale par rapport à de jeunes entrepreneurs ayant besoin de petits chantiers pour débiter dans leur métier.

4 L'étude de terrain quantitative

4.1 Les objectifs de l'étude de terrain

L'étude de marché doit être considérée comme la "clé de voûte" du projet.

Son objectif est de définir les caractéristiques du marché visé, la nature de celui-ci, son évolution et la clientèle potentielle.

Ce chapitre ne comprend pas les modalités d'action à mettre en œuvre pour conquérir le marché. Celles-ci seront abordées dans le chapitre 6 relatif au plan marketing.

4.2 La méthodologie

Un email élaboré avec soin et fidèle à l'image de l'entreprise Meskens a été envoyé (voir annexe 16). Le créateur de notre site Internet s'est chargé de la réalisation graphique. L'email précité comprenait les objectifs de l'étude, le questionnaire "en ligne" (voir annexe 17) mais également 7 photos présentant le nouveau service de l'entreprise: la pose de murs décoratifs.

Les avantages d'un questionnaire "en ligne" sont la rapidité d'envoi, la facilité et le gain de temps pour les répondants ainsi que le traitement automatique des résultats.

Les inconvénients d'un questionnaire "est ligne" sont premièrement, le manque de liberté au niveau de la présentation et des réponses possibles (une seule réponse par question, puisqu'il s'agit d'un programme spécifique) et deuxièmement, l'impossibilité d'interroger les personnes ne possédant pas d'adresse email. Vu que l'entreprise Meskens vise les hauts revenus et les professions libérales, il est cependant plus que probable que ces deux segments soient détenteurs d'une adresse email.

L'email a été expédié le jeudi 25 juillet 2012 à tous les clients de l'entreprise possédant une adresse email mais également à tous mes contacts.

4.3 L'analyse statistique des résultats

L'analyse statistique descriptive apporte plusieurs avantages tels que:

- "la précision et la rigueur du dispositif méthodologique qui permet de rencontrer le critère d'intersubjectivité;
- la puissance des moyens informatiques qui permettent de manipuler très rapidement un grand nombre de variables;
- la clarté des résultats et des rapports de recherche, notamment lorsque le chercheur met à profit les ressources de la présentation graphique des informations" (Quivy et Van Campenhoudt, 2009, p. 200).

J'ai choisi cette méthode puisqu'elle s'impose dans le cas où les données sont recueillies à l'aide d'une enquête par questionnaire (Quivy et Van Campenhoudt, 2009).

Les échelles de mesure utilisées pour mon enquête sont des échelles en plusieurs points de type Likert: elles permettent de mesurer l'intensité des attitudes, elles sont faciles à appliquer et les répondants comprennent plus facilement les options (Friedman, 2010).

Grâce à celles-ci, j'ai pu calculer les moyennes des résultats de l'enquête par questionnaire, obtenues et présentées en annexe 18.

4.4 Les résultats de l'enquête

J'ai obtenu 47 réponses. Le faible taux de participation peut probablement s'expliquer par le fait que les personnes contactées sont en vacances et ne consultent dès lors pas leur email.

A partir des questionnaires complétés en ligne, j'ai tenté de dégager les tendances qui vont me permettre d'appréhender le marché et ainsi mieux cibler les consommateurs.

Ces nouveaux murs décoratifs vous sont-ils familiers?

A ma grande surprise, pour 74% des répondants ce nouveau service est tout à fait familier ou familier. 11 % des répondants ne sont pas ou peu familiarisés à ce service.

Etes-vous intéressé par ce nouveau concept de clôtures?

La majorité des répondants (62 %) sont intéressés ou tout à fait intéressés par les murs décoratifs.

Peu de répondants ne sont pas du tout intéressés (4%). 15 % des personnes interrogées ont un avis neutre et 19% ne sont pas vraiment intéressées.

Quel budget seriez-vous prêt à consacrer pour le placement de 2 panneaux de murs décoratifs, tels que celui présenté sur la photo 1 dans l'email (longueur 4m, hauteur 2m avec un remplissage de pierres)?

La majorité des répondants (45%) consacrerait un budget compris entre 1000 et 1999€, 40 % des répondants consacrerait un budget de moins de 1000€ et 15 % seraient prêts à investir plus de 2 000 €.

Si vous n'êtes pas intéressé par ce nouveau concept, pouvez-vous nous en donner les raisons?

Seulement 23% des répondants ne sont pas du tout ou pas vraiment intéressés. Parmi ceux-ci, 33,3 % n'ont pas le budget pour réaliser des travaux, 6,67% n'ont pas de jardin, 6,67% n'ont pas le temps de s'occuper de leur jardin, 6,76% éprouvent des difficultés à trouver une entreprise fiable et 46,6 % n'ont pas l'envie de réaliser des travaux.

Si vous deviez aménager votre jardin, combien de devis demanderiez-vous?

Avec une large majorité, 66 % des personnes interrogées demandent 3 devis.

Quel budget annuel consacrez-vous à l'aménagement de votre jardin (mobiliers de jardin non inclus)?

Une majorité des répondants (28 %) consacrent à leur jardin un budget annuel inférieur à 200 €. 27% des personnes interrogées consacrent un budget compris entre 200 et 499 € et 45 % un budget compris supérieur à 500 €.

Quels sont pour vous les critères déterminants dans votre choix d'une entreprise de parcs et jardins?

Le premier critère recherché par les répondants en vue du choix d'une entreprise de parcs et jardins est la confiance dans le patron (30 %), vient ensuite la qualité des services et produits proposés (26 %), suivie par la solidité et la robustesse des produits proposés (17 %).

Seulement 6 % des personnes interrogées sont sensibles aux bas prix.

Quel est pour vous le premier avantage recherché lors de l'aménagement de votre jardin?

Les trois avantages le plus souvent recherchés lors de l'aménagement des jardins sont la beauté (47 %), la sécurité (28 %) et l'absence d'entretien (15 %).

2 % des répondants recherchent l'avantage du prix peu élevé. Il s'agit de personnes sans emploi.

Souhaitez-vous réaménager votre jardin?

60 % des personnes interrogées souhaitent réaménager leur jardin. Pour celles-ci, les travaux envisagés sont:

- les plantations (25 %);
- la création de pelouse (21,43 %);
- la pose de murs décoratifs (17,85 %) ;
- la construction d'un abri de jardin (10,71 %);
- la pose de clôtures (10,71 %);
- la création d'une terrasse (7,14 %);
- l'abattage ou l'élagage d'arbres (3,58 %);
- la réalisation d'une piscine (3,58%).

Quel est votre sexe?

L'échantillon des répondants est représenté par 64 % de femmes et 36 % d'hommes.

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous?

La tranche d'âge la plus représentée correspond aux personnes âgées entre 31 et 40 ans (42 %), vient ensuite celle regroupant les personnes âgées de moins de 30 ans (24 %), puis les personnes âgées entre 51 et 65 ans (18 %), les personnes âgées entre 41 et 50 ans (14%), et enfin les personnes de plus de 65 ans (2%).

Êtes-vous propriétaire ou locataire?

84 % des répondants sont propriétaires de leur habitation et 16 % sont locataires.

Comment vous définiriez-vous professionnellement?

La majorité des personnes interrogées sont des employés (63%). 15,2 %, 6,5 %, 6,5%, 4,4% et 4,4% sont respectivement des ouvriers, des indépendants, des pensionnés, des sans emploi et des managers.

Quel est votre revenu mensuel brut?

Majoritairement, les personnes interrogées gagnent entre 1 500 et 2 499 € bruts par mois (28,8 %), vient ensuite le groupe des personnes gagnant entre 2 500 et 3 499 € par mois (22,23 %), ensuite les personnes gagnant moins de 1 500€ (13,34%) et enfin les personnes gagnant entre 3500 et 4400€ par mois (11,23 %). 24,4% des répondants ne souhaitent pas répondre à cette question.

Dans quelle province habitez-vous?

Les répondants habitent dans la province de Namur (63,05 %), la province du Brabant wallon (26,08 %), dans la province du Hainaut (4,35 %), dans la province de Liège (4,35%) et dans le Brabant Flamand (2,17%).

Etes-vous déjà client de l'entreprise Meskens?

39,13 % des personnes interrogées sont des clients de l'entreprise Meskens.

Souhaitez-vous un devis gratuit pour la pose de murs décoratifs dans votre jardin ou tout autre service proposé par l'entreprise Meskens: pose de clôtures traditionnelles, création de pelouse, abattage et élagage d'arbres dangereux, plantations, pavage ...

Parmi les clients, 22,22 % souhaitent un devis de l'entreprise Meskens.

Quant aux personnes n'appartenant pas à la clientèle de l'entreprise, 28,57 % sont demandeurs d'un devis.

Les devis demandés concernent la pose de murs décoratifs (58,33%), la pose de clôtures (16,67 %), l'abattage d'arbres (16,67 %) et la création de pelouse (8,33 %).

4.5 Conclusions

La majorité de répondants sont intéressés voire très intéressés (62 %) par les services proposés, ce qui est encourageant pour notre entreprise. En outre, nous pouvons également constater que le concept semble peu ou pas familier pour 26 % des répondants, ce qui nécessitera la mise en place d'une politique de communication dans le but de se faire connaître.

Le nombre de devis demandés (3 pour 66 % des répondants) est un indicateur important pour l'entreprise Meskens. Il est primordial pour celle-ci de mettre ses forces et avantages en valeur dès la rédaction des devis afin de se démarquer de la concurrence.

La pose de deux murs décoratifs (coût minimum estimé: 995,5 €) dépasse le budget annuel pour 89% des répondants: il s'agit dès lors d'un achat réfléchi pour les consommateurs (voir partie stratégie).

La confiance dans le patron et la qualité du service proposé sont les deux premiers critères recherchés par les répondants. Cette constatation est très encourageante puisque ce sont les deux chevaux de bataille que l'entreprise met en avant à travers son image:

- une entreprise familiale avec le patron sur chantier.
Cyprien Meskens est apprécié par les clients, il a su instaurer une relation de confiance avec ceux-ci (voir l'analyse des clients dans la partie "Présentation de l'entreprise");
- la qualité et le soin des services proposés par l'entreprise.

Les trois premiers critères recherchés pour l'aménagement d'un jardin sont la beauté, la sécurité et l'absence d'entretien. Les murs décoratifs répondent simultanément à ces trois critères.

Seulement 2 % des répondants sont sensibles aux bas prix.

La majorité des répondants habitent les arrondissements de Namur, Nivelles et Charleroi. La pertinence des réponses est donc importante car ces trois arrondissements correspondent à la zone de chalandise de l'entreprise Meskens.

Les résultats de cette enquête montrent que 40 % des répondants ne souhaitent pas dépenser plus de 1 000 € pour la pose de deux panneaux décoratifs et que 60 % se déclarent disposés à consacrer un budget supérieur à 1 000€.

L'entreprise Meskens devra en tenir compte dans sa politique de prix.

Parmi les répondants très intéressés et intéressés par le nouveau concept de clôtures, 11,11 % gagnent moins de 1 500 € bruts par mois, 29,62 % gagnent entre 1 500 à 2 499 € bruts par mois, 22,22 % entre 2 500 à 3 499 € bruts par mois, 11,11 % plus de 3 500 € bruts par mois et 25,94 % ne souhaitent pas répondre.

Nous pouvons constater, au travers de ces dernières statistiques, que les murs décoratifs intéressent majoritairement les personnes à moyens et hauts revenus.

Les répondants très intéressés par les murs décoratifs sont majoritairement âgés entre 31 et 40 ans (55,88 % des répondants et 68,42% de cette tranche d'âges), vient ensuite les personnes âgées de moins de 30 ans (26,52 % des répondants et 81, 81% de cette tranche d'âges), les personnes âgées entre 41 et 50 ans (8,8 % des répondants et 42,85% de cette tranche d'âges) et les personnes âgées entre 51 et 65 ans (8,8 % des répondants et 37,5% de cette tranche d'âges).

5 La stratégie

"La stratégie concerne l'orientation à long terme d'une organisation (Fréry, Johnson, Scoles et Whittington, 2011)".

Dans cette partie, ma réflexion stratégique porte sur l'étude des besoins et sur la recherche de segments de marché dans lesquels l'entreprise Meskens détient un avantage concurrentiel durable.

Je définirai ainsi la stratégie de l'entreprise Meskens concernant les questions-clés pour le futur de celle-ci.

5.1 La segmentation de marché

Le concept de segment de marché distingue les besoins des clients. "Un segment de marché est un groupe de clients ou d'utilisateurs dont les besoins spécifiques diffèrent de ceux des autres clients ou utilisateurs présents sur le marché" (Fréry, Johnson, Scoles et Whittington, 2011).

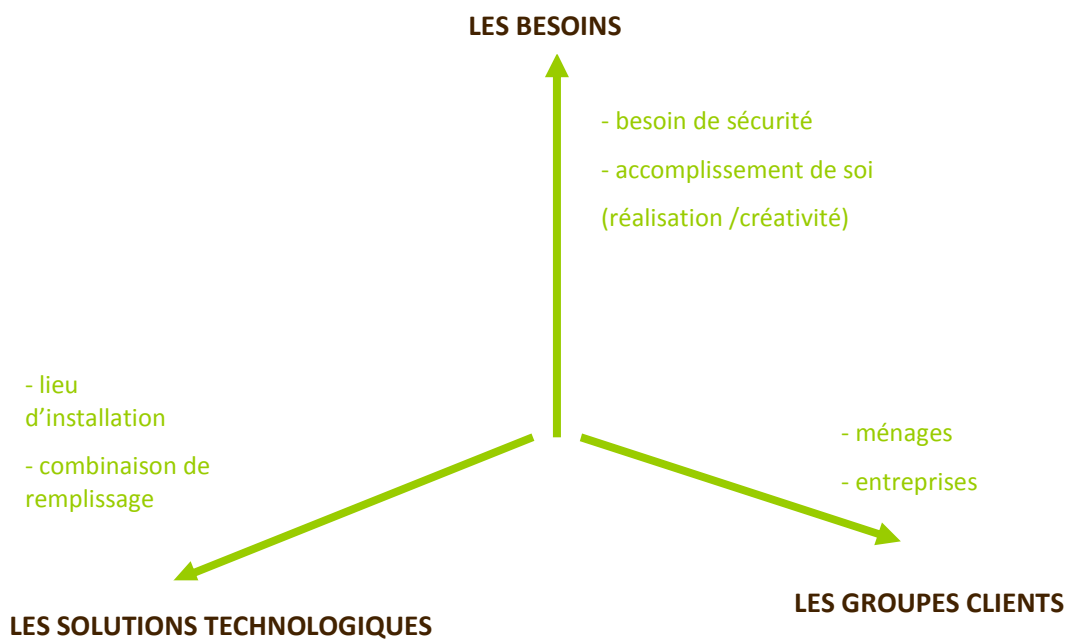
La segmentation de marché permet (Robiéfried, 2008):

- de découper le marché de référence en sous-ensembles homogènes;
- de ne pas disperser ses efforts à partir d'une vision indifférenciée du marché de référence;
- de s'adapter au mieux aux besoins et attentes de chaque segment;
- de concentrer les efforts du marketing opérationnel sur un ou plusieurs segments-cibles prioritaires, en vue d'y acquérir une position forte et défendable.

5.1.1 La macrosegmentation

Le couple produit-marché est le croisement d'un espace géographique avec un segment de marché dont les caractéristiques sont homogènes sur l'espace géographique identifié. L'espace géographique peut être un pays ou une fraction d'un pays, une zone de marché ou une fraction de celle-ci. Le couple produit-marché peut également se présenter autour d'une cible spécifique de consommateur (Croué, 2002).

Il s'agit de définir le couple produit-marché, c'est-à-dire la façon dont le produit répond aux mieux aux besoins du marché (Durand et Simon, 2011).



5.1.1.1 L'étude des besoins

En se référant à la pyramide des besoins de Maslow, je constate que les murs décoratifs sont liés à deux types de besoins :

- le besoin de sécurité (de protection) : ils permettent de délimiter, de sécuriser un espace et de se protéger des regards indiscrets ;
- l'accomplissement personnel (créativité, réalisation) : les murs décoratifs permettent de créer un jardin unique et esthétique, pour se détendre.

Ces deux besoins se situent au-dessus des besoins physiologiques ; il est donc évident que les murs décoratifs n'intéresseront que ceux ayant dépassé le niveau 1 de la pyramide.

D'autre part, en me référant aux résultats de l'étude publiée par Comeos concernant "Le Belge et son jardin", 56 % des répondants wallons souhaitent réaménager leur jardin. Les murs décoratifs permettraient de répondre aux attentes de ces consommateurs.

5.1.1.2 Les solutions technologiques

Afin de répondre aux besoins précités, le marché de l'aménagement de jardins offre plusieurs solutions. Les murs décoratifs sont susceptibles d'être installés en bordure d'un jardin, d'une terrasse ou d'une piscine.

Ils apportent un côté esthétique avec un design innovant et unique aux jardins ou propriétés, de par leur diversité permettant plusieurs combinaisons de remplissages (galets, écorces, pierres de lave, rondins de bois, coquilles de noix de coco, pierres concassées, plantes, blocs de verre concassé ...), de hauteurs, de largeurs et de couleurs différentes.

5.1.1.3 Les groupes de clients

Les murs décoratifs permettent de satisfaire les besoins de trois grands groupes:

- les ménages;
- les entreprises;
- les organisations sans but lucratif.

5.1.2 La micro-segmentation

L'objet de la micro-segmentation est d'analyser chaque "service-marché", marché ou métier mis à jour par la macro-segmentation. L'analyse de la micro-segmentation se porte sur les consommateurs et amène à identifier de nouveaux segments homogènes de consommateurs au sein de ces structures. Ces critères doivent respecter les mêmes critères utilisés lors de la macro-segmentation (Dufour et Maisonnas, 1997, p 184).

Pour l'entreprise Meskens, il s'agit de rechercher, au sein de chaque produit-marché, des groupes de consommateurs ayant des caractéristiques homogènes, chacun de ses groupes pouvant être choisi comme cible à atteindre à l'aide du marketing opérationnel.

L'enquête éditée par Comeos intitulée "Le Belge et son jardin" ainsi que mon enquête de terrain (voir partie 4 de ce travail) m'ont permis de définir les clients-cibles de l'entreprise Meskens. J'ai réalisé un tableau (présenté ci-dessous) dans lequel j'ai divisé les consommateurs en sous-segments, en fonction de leurs caractéristiques.

Tableau 6: la micro-segmentation

	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Segment 4
Les recherches sociodémographiques				
Ages	- de 30 ans	31 à 40 ans	41 à 50 ans	51 à 65 ans
Revenus	Faible/moyen	Moyen/élevé	Moyen/élevé	Moyen/élevé
Propriétaires	Oui/non	Oui	Oui	Oui
Les avantages recherchés				
La beauté, l'esthétique	XXX	XXX	XXX	XXX
La sécurité, la protection	XX	XXX	XX	XX
Le prix (bas)				X
La nouveauté				
L'absence d'entretien	XX	XX	X	XXX
Le résultat immédiat		X		

	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Segment 4
La segmentation comportementale				
Confiance dans le patron	X	XXX	XX	XXX
Présence du patron	X	XX		XX
Sensible aux caractéristiques du produit (qualité)	XXX	XXX	XXX	XXX
Marque du produit				
Produits respectueux de l'env.		X		
Sensible à la publicité				
Sensible aux bas prix		X		
Sensible à la rapidité		X	X	X

X = peu sensible/ XX = sensible/ XXX = très sensible

5.2 Le ciblage

Il est évident que l'entreprise Meskens ne souhaite pas cibler toutes les catégories de consommateurs. D'après les attentes et les besoins des futurs clients et les caractéristiques de nos produits, j'ai décrit deux profils des clients-cibles. Pour chacun de ces segments c'est-à-dire à un sous-ensemble homogène de clients, l'entreprise Meskens optera pour une réponse adaptée et différenciée.

Les cibles de l'entreprise Meskens, vers lesquels les efforts vont se diriger, se limiteront volontairement aux personnes âgées entre 31 et 40 ans et aux personnes âgées entre 41 et 50 ans.

Segment ciblé 1

Caractéristiques: parcelle petite, famille avec enfants, revenus moyens ou élevés, propriétaires

Besoin: beauté et sécurité

Budget: 44,44 % (moins de 1 000 €) et 55,56 % (plus de 1 000 €)

Comportement: confiance dans le patron, présence du patron, sensibles aux caractéristiques du produits (qualité).

Communication marketing: beauté, protection et sécurité (couple avec enfants), patron sur chantier.

Segment ciblé 2

Caractéristiques: parcelle moyenne, famille avec enfants, revenus élevés, propriétaires

Besoin: beauté et sécurité

Budget: 42,1 % (moins de 1 000 €) et 57,9 % (plus de 1000 €)

Comportement: sensibles aux caractéristiques du produit (qualité), rapidité du devis

Communication marketing: qualité du produit et rapidité du devis

Pourquoi avoir choisi ces deux segments en priorité?

Lors de l'étude de terrain, les personnes les plus intéressées par les murs décoratifs sont majoritairement les personnes âgées entre 31 et 40 ans. J'émetts l'hypothèse que les murs décoratifs sont design et qu'ils peuvent, probablement, plaire en moindre mesure à des personnes plus âgées appréciant davantage un style plus traditionnel.

Deuxièmement, la pose de murs décoratifs génère un certain coût, d'où l'importance pour l'entreprise Meskens de cibler prioritairement les propriétaires à pouvoir d'achat élevé, c'est-à-dire des personnes professionnellement actives et bien rémunérées (voir liste des métiers les mieux rémunérés en annexe 19). Les personnes âgées de moins de 30 ans semblent intéressées par le concept mais ont d'autres priorités d'achats avant d'envisager ce genre d'investissement. Il va de soi que l'achat d'une maison, de meubles ou d'équipement précèdent l'aménagement du jardin.

5.3 Le positionnement

"Le positionnement, c'est concevoir un/des produit(s) dans le but de lui/leur donner, dans l'esprit des clients, une place appréciée et différente de celle occupée par la concurrence. Il est important de développer un marketing mix cohérent avec le positionnement choisi (Robiéfroid, 2008)."

Sur le marché des entreprises de parcs et jardins, le positionnement de l'entreprise Meskens définira en quoi ses services sont uniques et spécifiques en vue de gagner des parts de marché. L'image et les services proposés par l'entreprise Meskens lui permettront de se créer une place déterminée dans l'esprit des clients visés.

Le positionnement de l'entreprise sera orienté de manière à mettre en exergue les points suivants:

- nouveaux services;
- services de qualité;
- choix variés (composition unique);
- politique de prix relativement élevés.

5.4 L'analyse de l'attractivité

5.4.1 La demande

Malgré une conjoncture économique défavorable, 56 % des wallons interrogés dans l'étude éditée par Comeos "Le Belge et son jardin" souhaitent réaménager leur jardin.

L'analyse PESTEL nous permet de constater que 4,85 % des dépenses des ménages sont consacrés aux services d'entretien du jardin. Ce pourcentage est en augmentation depuis 2000 (2,41%).

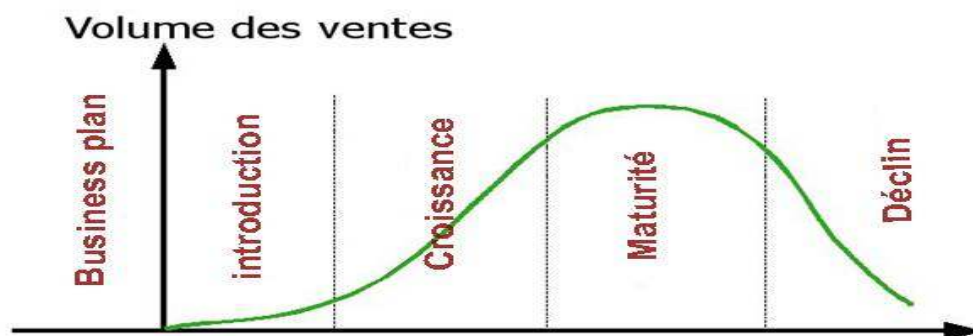
La croissance du marché doit se poursuivre à un rythme au moins identique, comme en témoigne l'intérêt des répondants observé lors de mon étude de terrain (voir partie 4 de ce travail).

5.4.2 La recherche d'opportunités

Le concept des murs décoratifs est relativement nouveau pour 11% des répondants, il n'est pas ou peu familier et pour 15%, il n'est ni familier ni non familier. C'est pourquoi, l'entreprise Meskens ne doit pas négliger les facteurs d'opportunités de croissance pour ces segments.

L'entreprise Meskens pourrait, à moyen terme, augmenter ses ventes en s'attaquant aux marchés des entreprises. Il s'agirait d'une opportunité pour accroître également ses parts de marché.

5.4.3 Le cycle de vie du produit



Alors que les clôtures traditionnelles ont atteint un stade de maturité depuis plusieurs années, les murs décoratifs se situent en phase de croissance.

La phase de croissance d'un produit/service est caractérisée par une pénétration rapide sur le marché et un accroissement substantiel des bénéfices (Kolter, Keller, Manceau et Dubois, 2009).

La phase de maturité marque un ralentissement de la croissance du fait que le produit est déjà bien implanté chez de nombreux acheteurs potentiels (Kolter, Keller, Manceau et Dubois, 2009).

5.5 L'analyse de la compétitivité

5.5.1 L'avantage concurrentiel durable

Un des principes fondamentaux de la société Meskens est la satisfaction de ses clients. Elle a pour leitmotiv de répondre aux besoins des consommateurs mais surtout, d'établir une réelle relation de confiance, en mettant sur le marché des services certes "classiques" mais réalisés avec soin et professionnalisme, par une équipe performante.

Cette obsession d'un travail parfait, réalisé soigneusement et avec une grande rigueur, permet à l'entreprise Meskens de se démarquer de la concurrence et de conserver un avantage qui lui assure une supériorité concurrentielle pérenne.

5.5.2 L'analyse de la concurrence

L'analyse des forces concurrentielles présentée au chapitre 3.2. dresse une synthèse de l'étude de la concurrence (graphiques et données complètes en annexe 15).

5.6 La matrice SWOT : forces, faiblesses, opportunités et menaces

Les forces et faiblesses sont des facteurs internes que l'entreprise peut maîtriser ou influencer.

Les opportunités et menaces sont des influences externes que l'entreprise ne peut pas contrôler mais dont elle doit impérativement tenir compte.

L'objectif suivi par l'entreprise Meskens sera de s'appuyer sur ses forces, d'exploiter les opportunités, de trouver des solutions à ses faiblesses et d'élaborer des stratégies pour faire face aux menaces (Stutely, 2009).

5.6.1 Les menaces

La concurrence du travail non déclaré est perçue comme une menace dans le secteur des parcs et jardins, puisque certains travailleurs non déclarés pratiquent des prix inférieurs au marché.

L'arrivée de nouveaux concurrents, de par le manque d'obligation d'accès à la profession, est également une menace pour l'entreprise.

La difficulté de trouver du personnel bien formé, compétent et motivé relève d'un vrai défi dans le domaine des parcs et jardins. Cyprien Meskens a déjà formé cinq apprentis et trois ouvriers. Aucune de ces huit personnes n'a montré de réel intérêt pour le travail et l'entreprise. Le patron a ainsi dû faire face à des retards consécutifs des membres de son personnel, à des absences injustifiées et non signalées, à des départs pour cause de cure de désintoxication ou d'enfermement dans un centre IPPJ, à des casses de machines, à des disparitions de matériel, à des plaintes de clients à cause de travaux mal réalisés ...etc.

Les stratégies de l'entreprise Meskens en vue de faire face à ces menaces sont:

- la diversification: l'entreprise propose des services moins accessibles comme l'abattage et l'élagage d'arbres, requérant des compétences spécifiques et la pose de clôtures, de panneaux et de murs décoratifs nécessitant du matériel spécifique, de l'expérience et une trésorerie élevée en vue d'avancer le coût des marchandises;
- la différenciation: l'entreprise a décidé de se démarquer de ses concurrents en proposant des services de qualité et un travail soigné. Lors de l'envoi de chaque devis, l'entreprise envoie une charte de qualité (voir annexe 20) et des photos de réalisations;
- le choix judicieux de deux nouveaux ouvriers motivés, compétents et autonomes constitue un réel atout pour l'entreprise (voir partie 2.1.3. consacrée à la présentation des ouvriers).

5.6.2 Les opportunités

Comme expliqué dans l'analyse PESTEL, plusieurs éléments indiquent que le marché est en croissance:

- le nombre de ménages s'accroît chaque année en région wallonne; entre 2008 et 2009, une croissance de 0,7 % a pu être constatée;
- le Bureau fédéral du Plan prévoit une augmentation de 23,4 % de la population vivant en région wallonne de 2010 à 2060;
- le parc de logement (et donc également, en partie, de jardins) en région wallonne s'accroît chaque année de 1 % ;

- les terrains bâtis résidentiels augmentent également chaque année (croissance de 8,19 % de 2005 à 2011); actuellement, ils représentent 928,2 km²;
- le nombre de villas 4 façades (avec jardin ou terrasse) situées en région wallonne a progressé au cours des dernières années, pour atteindre actuellement 35 % du parc de logement.

Une autre opportunité à envisager concerne le produit. Selon l'étude de terrain, les murs décoratifs sont peu familiers pour 26 % des répondants. Il s'agit donc là d'un nouveau segment à conquérir.

L'entreprise dispose d'une marge de manœuvre (machines, véhicules et structures) permettant de proposer de nouveaux services, peut-être plus porteurs pour l'avenir, tels les étangs de baignade, moyennant quelques heures de formation à la Mission des secteurs verts (voir annexe 21).

5.6.3 Les faiblesses

"Difficile d'être au four et au moulin à la fois."

Selon Cyprien Meskens, la principale faiblesse de son entreprise réside dans la gestion au quotidien des dizaines de coups de fil, d'emails reçus pour les demandes de devis, de renseignements ...

Le patron travaille sur chantier avec ses ouvriers et rentre tard le soir. Il est donc difficile et stressant pour lui d'être disponible tant pour ses clients potentiels (visites et rédaction des devis), ses clients actuels (soin et qualité des chantiers) que pour ses ouvriers (surveillance et motivation).

Les solutions trouvées en vue de pallier cette difficulté sont:

- une organisation rigoureuse (planning);
- une répartition des tâches et l'aide de l'épouse de Cyprien (voir gestion des ressources humaines);
- un planning permettant à Cyprien Meskens de se consacrer, un certain nombre de jours par mois, exclusivement à ses devis et donc à la clientèle potentielle.

Une autre faiblesse ressentie par le patron est la difficulté à gérer deux équipes de travail. Cyprien Meskens est de nature sympathique et gentil, il éprouve des difficultés pour former des apprentis, puisqu'il n'aime ni être autoritaire ni réprimander.

Les solutions apportées à ses faiblesses ont été de choisir des ouvriers déjà formés, compétents et autonomes et de se limiter à une seule équipe de travail à gérer.

5.6.4 Les forces

"La bonne personne au bon endroit!"

"Une productivité par les hommes et les femmes (Key Factors for Succes – In search of excellence)"

Une politique de GRH optimale est un atout majeur pour une organisation. Dans cette optique, l'entreprise Meskens a développé sa propre stratégie.

Comme expliqué précédemment, l'entreprise a choisi d'utiliser judicieusement les qualités et les points forts de chacun, en tenant compte également des faiblesses. Cyprien Meskens n'aime pas les tâches administratives et délègue volontiers ce volet du travail à son épouse. Par contre, sur chantier, il travaille efficacement et soigneusement. Le temps épargné en tâches administratives peut être utilisé judicieusement à valoriser ses compétences sur chantier.

Valérie, quant à elle, gère l'entreprise en y apportant sa rigueur comptable et ses connaissances dans plusieurs domaines-clés, notamment dans la stratégie et le marketing de par son master en sciences de gestion.

Les connaissances spécifiques de Valérie constituent un avantage pour l'entreprise, de même qu'une force en vue de distancer les concurrents directs de l'entreprise. En effet, selon l'étude réalisée en 2008 par le Forem et l'institut "Survey & Action", les domaines suivants sont considérés comme des lacunes par trois employeurs sur dix pour diriger leur exploitation: la gestion des ressources humaines, le marketing, la vente, la publicité, la fiscalité, la comptabilité et la gestion financière.

Le choix des deux ouvriers compétents représente également une force pour l'entreprise: au vu des nombreuses difficultés rencontrées lors de la formation de ses apprentis (voir "Menaces"), Cyprien Meskens a perdu patience et souhaite à présent travailler avec des ouvriers de confiance judicieusement choisis (voir partie 2.1.3. consacrée à la présentation des ouvriers).

La visibilité de l'entreprise

Sa visibilité via le site Truvo a permis à l'entreprise, au cours des douze derniers mois, de diffuser ses coordonnées 7 137 fois (maximum de 923 fois atteint en mars 2012 et minimum de 312 fois atteint en décembre 2011). Pour la même période, la page Contact de l'entreprise a été visionnée 636 fois et l'entreprise a reçu 114 appels directs ou emails grâce aux Pages d'Or. Vous trouverez en annexe 22, l'ensemble des données et graphiques illustrant mes propos.

Le nouveau site Internet créé au mois d'octobre 2011 a, quant à lui, généré 926 visites (en moyenne 84,18 visites par mois). 3 929 pages du site ont été visionnées et la page Contact a été sélectionnée 381 fois (soit en moyenne 42,33 visites mensuelles).

La camionnette de l'entreprise a été lettrée avec une photo focalisant les regards (voir le projet du graphiste en annexe 23).

Une demande constante

Les conditions climatiques influencent la demande

de l'entreprise. En effet, nous constatons sur les deux graphiques des "Pages d'Or" (en annexe 14), que la demande est variable en fonction des saisons, aussi bien pour l'élagage et l'abattage d'arbres que pour l'aménagement et l'entretien des jardins. Il existe des "pics" de demande dans les deux secteurs, à des moments différents. L'entreprise Meskens, joue sur les deux tableaux et essaie d'avoir une demande générale constante.

L'acceptation de la première norme de satisfaction

L'entreprise a constaté que la prise de rendez-vous et l'établissement des devis rapides augmentait les chances d'acceptation des devis. Comme chacun le sait, nous vivons dans un monde où la patience n'est plus de mise et où la clientèle devient sans cesse plus exigeante (pour 6,52 % des répondants, la rapidité des devis est le premier critère déterminant pour le choix d'une entreprise de parcs et jardins). Dès lors, Cyprien Meskens et son épouse cherchent à répondre le plus rapidement possible aux besoins de leurs clients, bien que ceci ne soit pas toujours facile. Ils évitent ainsi de voir leur clientèle actuelle ou tout autre client potentiel se tourner vers la concurrence.

Pour accentuer cette stratégie, l'entreprise offre une réduction de 5 % aux clients acceptant le devis endéans les dix jours de sa remise. En agissant ainsi, nous espérons éliminer un maximum de concurrents (laps de temps trop réduit pour établir un autre devis), ce qui nous permet de réduire le pouvoir de négociation des acheteurs et d'augmenter notre rentabilité.

Un suivi administratif

Outre les aspects pratiques précités, il faut également mettre en évidence l'importance d'un bon suivi administratif. En effet, celui-ci est primordial pour assurer la stabilité de l'entreprise, surtout au niveau du suivi de la trésorerie. Par exemple, l'entreprise demande un acompte avant tout commencement de chantier (ce qui permet de se prémunir, dans une certaine mesure, contre les mauvais payeurs ou encore contre les périodes de carence telles que les hivers rudes).

La satisfaction des clients

L'entreprise Meskens a compris que sa réussite et sa croissance dépendent de la demande des clients et donc de leur satisfaction. Elle a décidé d'axer sa stratégie sur trois aspects:

- la qualité, le soin du service rendu et la rapidité de réponse aux demandes clients (stratégie de différenciation);
- la fidélisation des clients;
- la prospection constante de nouveaux clients.

Pour ce faire, plusieurs actions sont menées telles que:

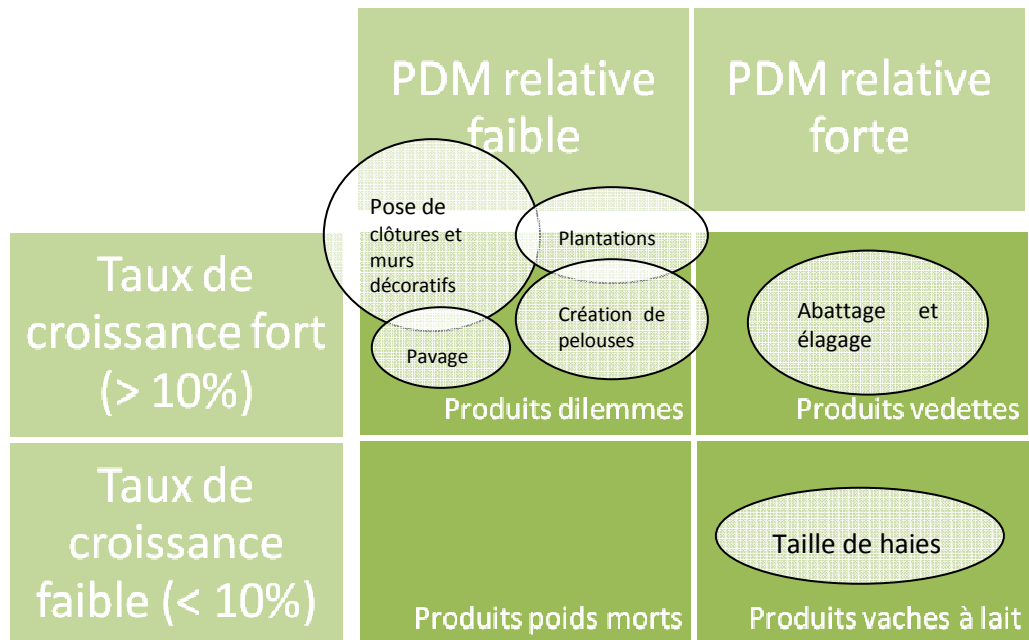
- la création d'un listing client;
- l'envoi de cartes de vœux aux clients de l'entreprise (annexe 24);
- l'envoi annuel d'un courrier promotionnel aux clients de l'entreprise (annexe 25);
- l'envoi d'un courrier publicitaire personnalisé et destiné aux professions libérales habitant la région namuroise et le Brabant wallon (clients-cibles: hauts revenus) (annexe 26);
- la création d'un site Internet;
- le dépôt de flyers (annexe 27) dans les commerces de la région;
- le soin apporté sur les chantiers, tel le nettoyage des abords après travaux (ex: trottoirs);
- le soin apporté à la présentation des devis envoyés aux clients (papier de couleur crème, devis en couleur ...);
- l'ajout aux devis de flyers montrant différentes réalisations en images;
- la création d'une charte de qualité jointe aux devis (voir annexe20);
- ...

5.6.5 La matrice SWOT

	Positif	Négatif
Interne	Nos forces - visibilité de l'entreprise (site Internet et pagesdor.be) - choix et complémentarité de l'équipe - aide administrative et comptable (temps gagné pour Cyprien) - graduat en comptabilité et Master 120 en sciences de gestion au service de l'entreprise - travail soigné réalisé par le patron sur chantier - fidélisation des clients (cartes de vœux, ...) - acceptation de la première norme de satisfaction - soin apporté aux devis, création d'une charte de qualité	Nos faiblesses - gestion des contacts téléphoniques - formation des apprentis - gestion de deux équipes de travail
Externe	Nos opportunités - notre capacité d'adaptation à l'évolution du marché - 56 % des wallons interrogés souhaitent aménager leur jardin - 11 % des répondants ne sont pas ou peu familiers aux murs décoratifs	Nos menaces - peu de barrières à l'entrée - pas d'accès à la profession - arrivée de nouveaux concurrents - concurrence rude

5.7 La matrice BCG

Le principe de la matrice BCG consiste à positionner chacun des domaines d'activités spécifiques selon deux axes: la part de marché relative du domaine d'activité (c'est-à-dire qu'il soit ou non leader sur son marché) et le taux de croissance du marché (Fréry, Jonhson, Scoles et Whittingtin, 2011).



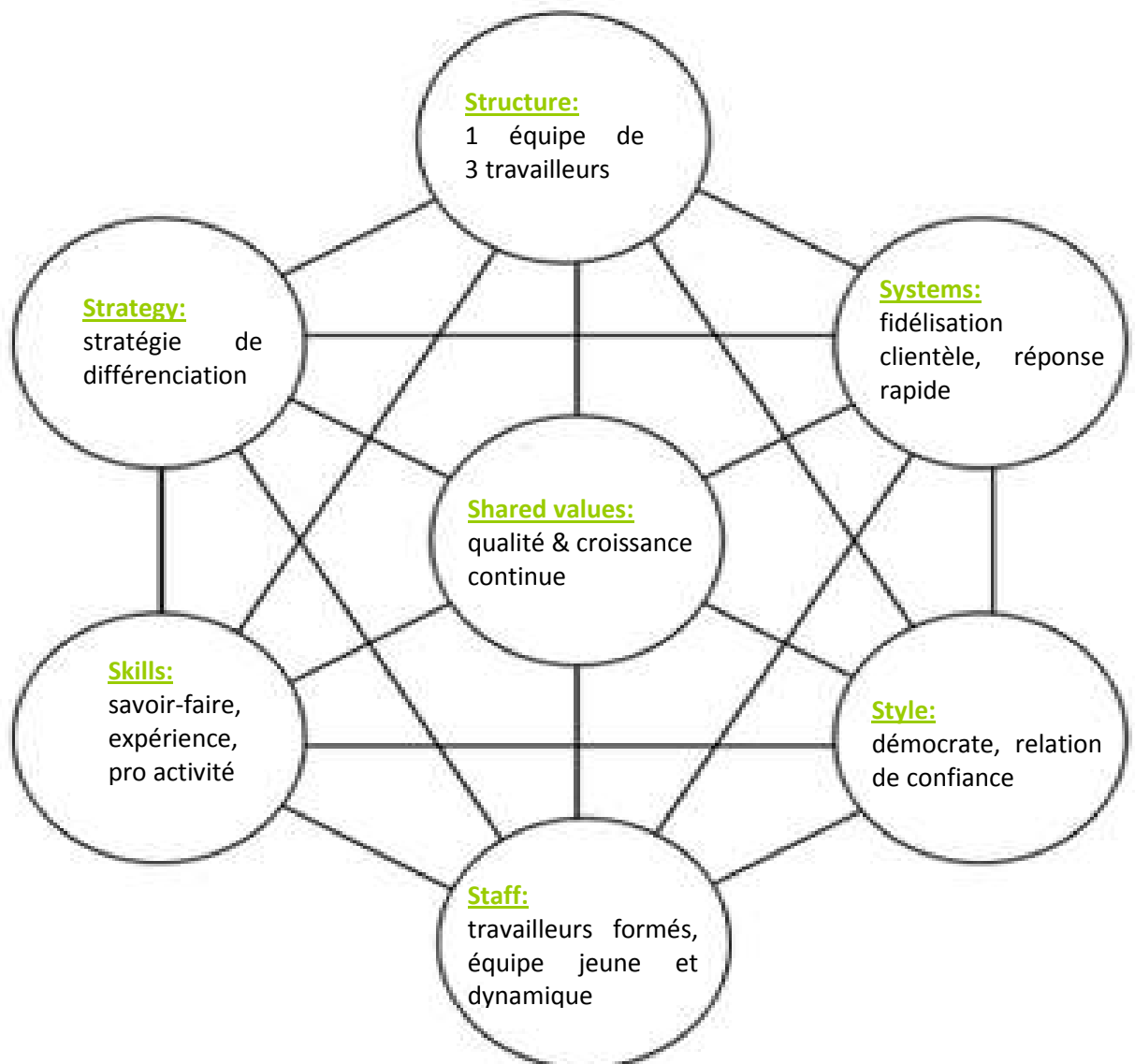
Le service principal d'abattage et d'élagage d'arbres est en croissance et génère des profits importants et constitue dès lors actuellement le produit "vedette" de l'entreprise.

La taille de haies est un produit "vaches à lait": sa croissance est inférieure à 10 % et ses parts de marché sont relativement fortes.

La pose de clôtures et de murs décoratifs, les plantations, le pavage et la création de pelouses constituent des produits "dilemmes". Les parts de marché qu'elles représentent sont relativement faibles mais leur potentiel de croissance est important.

L'entreprise Meskens souhaite faire évoluer le service de pose de clôtures et de murs décoratifs vers les produits vedettes, en augmentant leur part de marché.

5.8 Modèle des 7's de McKinsey



6 Le marketing

"Les décisions opérationnelles définissent comment les ressources, les processus et les individus déploient les stratégies retenues au niveau global et à celui de chaque domaine d'activité (Fréry, Jonhson, Scoles et Whittingtin, 2011)."

Ce chapitre permettra de détailler précisément le produit ainsi que son image de marque, le réseau de ventes, les prix fixés ainsi que la communication à adopter par l'entreprise Meskens en vue de satisfaire ses segments ciblés.

Pour ce faire, je me suis basée sur l'analyse stratégique mais aussi sur les résultats de l'étude de terrain.

6.1 Les outils du marketing opérationnel

6.1.1 La stratégie de produit

6.1.1.1 La marque

L'image de marque

Les objectifs assignés à la marque relèvent de plusieurs niveaux. Premièrement, il s'agit de faciliter la perception par les clients du positionnement escompté par l'entreprise. Il s'agit également de permettre la capitalisation des actions que se soit dans le temps ou dans l'espace (Malaval et Bénaroya, 2009).

La marque est ressentie comme un repère mental s'appuyant sur des valeurs tangibles et intangibles du marché. Les trois fonctions de l'image de marque sont:

- les fonctions transactionnelles de garantie: rassurer en termes de prix, de qualité, d'origine ...
- la fonction relationnelle: diminuer le stress, l'angoisse et apporter une réponse à l'anxiété des consommateurs grâce à des références passées;
- la fonction aspirationnelle: réduire les ennuis des consommateurs (Lewi et Lacoeuilhe, 2007).

L'image de marque peut se décomposer en quatre sous-ensembles:

- l'image idéale (le soi réel) → comment la marque voudrait se percevoir elle-même;
- l'image ressentie (le soi réel) → comment la marque se perçoit en réalité;
- l'image perçue (le réel des autres) → comment la marque souhaite être perçue par les autres;
- l'image voulue (l'idéal des autres) → comment les autres voient ou perçoivent la marque.

Etant une entreprise familiale à dimension humaine, l'entreprise Meskens souhaite créer une image de marque en lien direct avec le nom du patron et avec sa personnalité (jeune, dynamique, soigneux, souriant). Pour 28,26% des répondants, la confiance dans le patron est le premier critère déterminant lors du choix d'une entreprise de parcs et jardins.

L'entreprise Meskens souhaite véhiculer une image dynamique, sérieuse, professionnelle et garantir un service de qualité.

Pour ce faire, nous avons mis en place plusieurs stratégies (voir ci-dessous "La stratégie de communication").

Le logo de l'entreprise

Le logo représente l'image de marque d'un établissement. En créant l'entreprise en 2003, nous avons choisi un logo directement lié à notre activité principale, donc à l'abattage et l'élagage d'arbres. Nous souhaitons à présent améliorer ce logo, afin qu'il tienne compte de notre diversification, sans pour autant le modifier complètement. Nous souhaitons en effet que nos anciens clients puissent encore nous reconnaître (reconnaissance visuelle).

Notre logo doit être conforme à l'image de l'entreprise (dynamique, sérieuse, professionnelle et offrant un service de qualité).

Nous avons opté pour un logo dans les tons verts (référence au jardin), simple (vite reconnaissable) et élégant pour nous différencier des concurrents.



Ce logo est en harmonie avec et assorti aux autres outils marketing de l'entreprise.

6.1.1.2 Le produit

L'entreprise Meskens est une entreprise prestataire de services. Un service n'est pas tangible comme le sont les biens. Sa qualité dépend du travail du prestataire. Celui-ci doit être à la fois crédible et capable d'adapter l'offre suivant les besoins et les attentes des clients (Kolter, Keller, Manceau et Dubois, 2009).

Faire appel à une entreprise d'aménagement de jardins entraîne un coût relativement élevé; les services proposés par l'entreprise Meskens sont des services dits réfléchis ou de comparaison (vs produits d'achats courants).

Il s'agit de services que le consommateur compare généralement sur base de certains critères tels que l'aspect, la praticité, le prix, le style, la qualité (Kolter, Keller, Manceau et Dubois, 2009). Le vendeur doit souvent argumenter en vue de négocier la vente, d'où l'importance pour l'entreprise Meskens de mettre en avant ses forces et avantages.

Les murs décoratifs sont, selon l'étude de terrain, peu ou pas familiers pour 11 % des répondants. Il s'agit alors de services dits "non recherchés", étant donné que le consommateur ne connaît pas ou pas bien leur existence. Ce sont des services auxquels il ne pense pas naturellement et qui nécessiteront dès lors un marketing intensif (Kolter, Keller, Manceau et Dubois, 2009).

6.1.1.3 Les niveaux du produit

Il est utile de distinguer plusieurs niveaux de produits. Chaque niveau augmente la valeur de l'offre pour le consommateur. La tâche du responsable marketing n'est pas de vendre des caractéristiques mais bien des avantages et/ou bénéfices aux consommateurs (Kolter, Keller, Manceau et Dubois, 2009).

L'objectif de l'entreprise Meskens est d'abandonner la logique d'offre d'un produit (bien ou service) au profit d'une logique d'offre de solutions globales aux besoins de ses clients.

Le produit central (le noyau)

Au niveau le plus fondamental, se trouve le "noyau" du produit, c'est ce qui permet de répondre à la question "Qu'est-ce que le client achète?". Il s'agit de l'avantage essentiel offert à l'acheteur au problème qu'il se pose (Kolter, Keller, Manceau et Dubois, 2009).

Les avantages (les fonctions) de base des murs décoratifs et des panneaux de bois sont la délimitation d'une surface et la protection visuelle.

Concernant les clôtures, sa fonction première est la délimitation d'un terrain.

Le produit générique

Le produit générique correspond au produit central "enrobé" de toutes ses caractéristiques (Kolter, Keller, Manceau et Dubois, 2009).

Le produit générique est ce que l'on reconnaît immédiatement comme étant l'offre: les murs décoratifs, les panneaux ou les clôtures.

Le produit attendu

Le produit attendu n'est rien d'autre que l'ensemble des attributs que l'acheteur s'attend à trouver dans le produit (Kolter, Keller, Manceau et Dubois, 2009).

Les attributs correspondant aux services proposés par l'entreprise sont:

- les caractéristiques des murs, panneaux et clôtures (hauteur, largeur, couleur et remplissage);
- la marque des produits.

Le produit global

Le produit global correspond à la totalité de ce que le vendeur offre pour répondre aux attentes des clients. C'est en général à ce niveau que se situe la différenciation par rapport aux produits concurrents (Kolter, Keller, Manceau et Dubois, 2009).

L'entreprise Meskens proposera à ses clients, en plus du produit attendu:

- des conseils judicieux pour l'emplacement des murs ou des panneaux;
- des travaux d'aménagement réalisés avec soin et propreté;
- des garanties quant à la solidité et la robustesse des matériaux employés.

Le produit potentiel

Le dernier niveau de produit comprend toutes les améliorations envisageables et transformations envisageables du produit (Kolter, Keller, Manceau et Dubois, 2009).

Pour les produits proposés par l'entreprise, il s'agit des innovations en termes de design et de conception.

6.1.2 La stratégie de communication

Le rôle de la stratégie de communication est de concevoir et de transmettre des informations à ses clients actuels et potentiels, à ses détaillants, à ses fournisseurs, à ses actionnaires ainsi qu'aux différentes parties prenantes composant son environnement. La question n'est pas de savoir s'il faut communiquer ou non mais de décider quoi dire, à qui, avec quelles fréquences et avec quels outils (Kolter, Keller, Manceau et Dubois, 2009).

Il existe six grands modes de communication définissant le mix de communication (Kolter, Keller, Manceau et Dubois, 2009):

- la publicité;
- la promotion des ventes;
- le parrainage et la communication événementielle;
- les relations publiques;
- la vente;
- le marketing direct et interactif.

Cette partie du travail sera consacrée à l'objectif poursuivi, au message véhiculé et aux modes de communication de l'entreprise Meskens.

6.1.2.1 L'objectif de communication

La première phase-clé d'une campagne de communication est primordiale: elle consiste à définir la réaction que l'organisation attend de sa cible. Elle peut être de nature cognitive, affective ou comportementale (Kolter, Keller, Manceau et Dubois, 2009).

L'entreprise Meskens souhaite agir à deux niveaux:

- créer le désir pour les nouvelles catégories de produits;
- pour ensuite influencer positivement l'intention d'achat.

6.1.2.2 Le message

Après avoir identifié la réponse souhaitée, il faut à présent élaborer un message approprié.

Pour élaborer notre message, nous gardons à l'esprit l'image de l'entreprise (dynamique, sérieuse, professionnelle et offrant un service de qualité) mais également notre vision d'offrir des solutions globales aux besoins de nos clients-cibles.

Le contenu du message

Nous élaborons un message basé sur deux axes.

L'axe émotionnel sera utilisé pour susciter le désir. On privilégiera une communication générant des émotions positives puisque l'attitude des consommateurs à l'égard d'une annonce publicitaire influence l'attitude à l'égard de la marque (Kolter, Keller, Manceau et Dubois, 2009).

Notre message: "Quand le rêve devient jardin!"

"Chacun, chacune a **ses rêves de jardin**: un parterre de fleurs magnifiquement ordonnancé, des haies régulières de jardins à la française, une terrasse à l'italienne protégée des regards indiscrets.

A moins qu'on ne préfère une végétation luxuriante et fleurie érigée sur un mur vertical qui ne demande **aucun entretien** bordée d'une **pièce d'eau**, sorte de paradis terrestre, ou un jardin sauvage digne des romantiques anglais.

Le jardin idéal est une **extension de votre maison**, c'est le reflet de votre créativité et de votre personnalité. Ce jardin est un lieu de **détente**, de convivialité pour y **partager des repas et des moments en famille et avec vos amis.**"

Nous avons élaboré ce message en nous basant sur les résultats de l'étude "Le Belge et son jardin" réalisé par Comeos et notre étude de terrain.

Pour rappel:

- 93 % des répondants trouvent "le jardin" important ou extrêmement important dans leur habitation globale;
- le Belge possède un jardin dans le but de se détendre, de jardiner et pour ses enfants;
- un répondant sur quatre possède un étang;
- 56 % des wallons veulent réaménager leur jardin;
- deux tiers des personnes interrogées déclarent que leur jardin contient plus de 50 % de verdure;
- 20 % des répondants possèdent une pelouse inférieure à 200m²;
- l'image idyllique du jardin ne correspond plus à l'image des personnes de 26-35 ans possédant un jardin (image "du pain sur la planche"), d'où l'importance de proposer des produits ne nécessitant pas d'entretien! D'ailleurs, selon l'étude de terrain, un des critères recherchés (18,18 %) par la tranche d'âge des moins de 30 ans est l'absence d'entretien.

L'axe rationnel s'efforce de démontrer que le produit ou service proposé délivrera ses promesses. (Kolter, Keller, Manceau et Dubois, 2009)

Notre message: "Concrétisez votre rêve et choisissez l'entreprise Meskens pour le réaliser."

"Vous avez réfléchi au jardin de vos rêves. Il faut à présent faire appel à un professionnel diplômé pour **concrétiser ce rêve**. Monsieur Meskens est **diplômé** en horticulture et arbres urbains. Il connaît la qualité du matériel à utiliser et les exigences spécifiques des plantes que vous avez choisies. Il a le sens de la réalité, il respecte les distances et plante les arbres dans les règles de l'art. Il sait dans quelle pépinière il doit acheter les plants et quels soins ils requièrent. Il vous propose une **gamme variée** de clôtures, de panneaux et de murs décoratifs qui permettent de donner un **aspect unique et design** à votre jardin tout en respectant les règles spécifiques de placement. Il crée des sentiers et des terrasses qui ne s'effondrent pas: le sous-sol lui est familier, tout comme la réalisation d'une **assise bien stable**. Il connaît toutes les astuces pour transformer une marre en une superbe pièce d'eau et réalise les rêves que vous ou votre architecte de jardin nourrissiez. En outre, élément très important, il est sensible à la beauté et l'harmonie naturelles. Enfin, il tient compte de votre style et de votre goût.

Lorsque vous faites appel à l'entreprise Meskens, vous recevez un **devis détaillé**. Le devis reprend, dans l'ordre chronologique, les travaux à effectuer décrits en détail, afin que, si vous le souhaitez, vous puissiez étaler dans le temps l'exécution des travaux.

Faire appel à l'entreprise Meskens offre de nombreux avantages: Monsieur Meskens, présent sur tous les chantiers, vous apporte son expérience et vous offre également des **garanties** (voir charte de qualité). Il est au courant des dispositions légales et réalise avec son équipe des **travaux de qualité**."

Nous avons construit ce message en nous basant sur l'analyse des besoins (voir partie Stratégie) et sur l'étude portant sur les attitudes des consommateurs, publiée par le Crioc.

Pour rappel, nos services répondent à deux besoins:

- le besoin de sécurité (pose de murs décoratifs, clôtures, panneaux) par un professionnel;
- l'accomplissement de soi (concrétisation de son rêve et créativité).

Nous ciblons les personnes disposant d'un pouvoir d'achat élevé et les personnes âgées en font partie. Dans l'étude réalisée par le Crioc (Crioc – Critères d'achat, 2011), il a été clairement établi que l'intérêt pour l'information figurant sur l'emballage ou reçue du vendeur est étroitement corrélé avec l'âge du répondant. Plus le consommateur vieillit, plus il recherche de l'information.

Toujours selon la même enquête, le rapport qualité/prix représente l'élément essentiel de choix d'un produit non alimentaire. Par contre, la solidité, la sécurité et la variété constituent des éléments de différenciation.

6.1.2.3 Les modes de communication

La publicité

La publicité poursuit plusieurs objectifs (Kolter, Keller, Manceau et Dubois, 2009):

- construire une image à long terme;
- développer la notoriété d'une marque;
- diffuser une information relative à une promotion ou à un événement à court terme.

Certaines publicités telles que la télévision, le cinéma ou la presse magazine étant trop coûteuses, nous n'envisageons pas de les utiliser comme outils de communication.

De plus, selon l'enquête "Le Belge et son jardin" (Comeos, 2011), les répondants recherchent et collectent de l'information par le biais:

- des vendeurs dans les magasins spécialisés (56 %);
- d'Internet (44 %);
- des folders (30 %);
- des magazines (28 %);
- de la Radio (12 %);
- de la télévision (3%).

L'entreprise Meskens utilisera des folders (flyers) mais également son site Internet, des publicités sur les emballages de pain, la présence sur le site des Pages d'Or et le lettrage de la camionnette comme différents canaux publicitaires.

Pour chacune de nos publicités et communications, nous mettrons en avant notre logo afin de créer une reconnaissance visuelle de notre slogan:

"Quand le rêve devient jardin"

Nos différentes formes de publicité renverront également vers notre site Internet et vers un numéro de téléphone unique, dans le but de créer une relation avec les clients.

Les flyers

Pour promouvoir nos produits et booster nos ventes, notre imprimeur, Monsieur Fohalle, nous a élaboré des flyers (voir annexe 27).

Ceux-ci seront distribués dans divers commerces (boulangeries, boucheries, magasins de luxe) des régions ciblées, mais également dans les jardineries et magasins de bricolage des régions visées: l'enquête réalisée par Comeos fait ressortir que les jardineries constituent le premier choix de 78 % des Belges lorsqu'il s'agit de faire des emplettes pour le jardin. Les magasins de bricolage viennent en seconde position (choix de 50 % des Belges). Nous émettons comme hypothèse que les personnes se rendant dans ces deux commerces possèdent un jardin et qu'elles y réalisent des achats (intérêt pour leur jardin): il s'agit donc d'une cible probablement plus encline à faire appel à une entreprise d'aménagement de jardin.

Le site Internet

Comme expliqué précédemment, nous souhaitons créer une image de marque dynamique, sérieuse, professionnelle et offrant un service de qualité.

Afin de faire passer ce message, nous décidons entre autres d'utiliser notre site Internet.

En effet, sur la page d'accueil, nous présentons notre entreprise en mettant en valeur le soin apporté aux travaux (garantie de qualité) et la présence du patron sur chantier (réduction de l'anxiété des consommateurs).

Nous y joignons notre charte de qualité (voir annexe 20) et le commentaire d'un client:

"Un grand merci pour votre aide rapide, efficace et votre travail impeccable. Avec en prime sourire et gentillesse." (Carte de vœux reçue de Monsieur et Madame Peeters (décembre 2011), clients depuis 2008).

Nous insistons sur le fait qu'aménager et entretenir correctement un jardin n'est pas nécessairement à la portée de tous. En effet, l'entrepreneur de jardin est un professionnel, bénéficiant d'une formation solide et souvent d'une expérience importante. Il connaît les plantes et maîtrise les nombreuses techniques à mettre en œuvre pour donner forme à tout jardin.

Notre site Internet, créé en octobre 2011, a déjà généré 926 visites (en moyenne 84,18 visites par mois). 3 929 pages du site ont été visionnées et la page Contact a été sélectionnée 381 fois (en moyenne 42,33 visites par mois).

Les sacs à pain publicitaires

Il s'agit d'une toute nouvelle forme de publicité, encore peu connue, mais offrant de nombreux avantages. Premièrement, elle est peu coûteuse (plus ou moins 300 € HTVA pour 22.500 sacs imprimés, encore moins coûteuse qu'une photocopie couleur). Deuxièmement, elle permet de viser des consommateurs dans une région bien précise et de façon répétée pendant plusieurs jours (l'utilisation du pain), contrairement aux flyers qui ne sont visionnés qu'une seule fois.

Nous pouvons également cibler les commerces comme des boulangeries haut de gamme afin de préciser davantage notre cible. Concrètement, les boulangers reçoivent les sacs de pain gratuitement, une des conditions sine qua non pour qu'ils acceptent d'utiliser nos sacs publicitaires.

La présence sur le site des Pages d'Or

Notre présence sur le site de référencement des Pages d'Or coûte 278 € HTVA par mois. Elle a permis à l'entreprise, sur les douze derniers mois, de diffuser ses coordonnées 7 137 fois (maximum de 923 fois atteint en mars 2012 et minimum de 312 fois atteint en décembre 2011). Pour la même période, la page Contact de l'entreprise a été visionnée 636 fois et l'entreprise a reçu 114 appels directs ou emails grâce aux pages d'Or. Vous trouverez en annexe 22, l'ensemble des données et graphiques illustrant mes propos.

Le lettrage d'un des véhicules

Notre camionnette est lettrée (voir annexe 23) à l'effigie de notre entreprise. Il s'agit d'une forme de communication peu onéreuse et le coût est supporté au moment de la pose de la publicité. Celle-ci nous permet de mettre en avant notre entreprise sur une grande zone géographique.

Le marketing direct

L'entreprise Meskens adresse chaque année ses vœux à ses clients. L'an dernier, elle a envoyé une carte "calendrier" (voir annexe 24) reprenant plusieurs photos de nouvelles réalisations. Cela permet d'augmenter la notoriété de l'entreprise, d'améliorer son image positive et de faire connaître ses nouveaux produits tels que les murs décoratifs.

La promotion des ventes

Il s'agit de tout stimulant à court terme destiné à encourager l'achat d'un produit ou d'un service (Kolter, Keller, Manceau et Dubois, 2009).

L'entreprise Meskens utilise le sponsoring et expédie de courriers personnalisés pour promouvoir ses ventes.

Le sponsoring

Comme mentionné précédemment, les consommateurs portant un intérêt à leur jardin fréquentent les jardineries, foires et magasins de bricolage. L'entreprise Meskens envisage de sponsoriser les événements en lien direct avec ces secteurs.

Le courrier personnalisé

L'entreprise expédie, une fois par an, en fonction de la saison, une lettre personnalisée (voir annexe 25) à ses clients pour les remercier de leur fidélité en leur offrant un chèque-cadeau à déduire lors de leur prochaine commande. Ce chèque peut être utilisé par le client lui-même ou par un de ses proches (parrainage).

L'entreprise envoie également une lettre (voir annexe 26) présentant l'entreprise et ses services à de nouveaux clients ciblés (professions libérales, régions à haut revenus), en offrant une réduction de 5 % pour les nouvelles commandes.

6.1.3 La stratégie de distribution

La distribution regroupe tous les moyens mis en œuvre, afin que les services de l'entreprise soient disponibles et accessibles aux clients. Dans le cas de l'entreprise Meskens, il s'agit de ventes directes, c'est-à-dire qu'il n'existe pas d'intermédiaire entre l'entreprise et ses clients. Ceci correspond au circuit de distribution le plus court, permettant un contrôle total.

La force de vente

Cyprien Meskens représente la force de vente de l'entreprise. Son rôle est de rencontrer les clients, à la demande de ces derniers, afin d'analyser et de comprendre leurs besoins et leurs attentes. Ensuite, il leur calcule et leur propose une solution globale sous forme d'un devis détaillé.

Cyprien Meskens représente l'entreprise: pour ce faire, il doit être à l'écoute des clients mais aussi rester fidèle à lui-même, c'est-à-dire rester humble tout en mettant néanmoins en avant les qualités de son travail bien fait, et honnête dans ses promesses même s'il doit convaincre.

Nous ne souhaitons pas jouer la comédie devant les clients, comme le font certains de nos concurrents, en leur promettant - pour obtenir le chantier - que leurs travaux seront exécutés dans des délais impossibles à réaliser. Nous préférons rester fidèles à nos valeurs. Nous souhaitons donner une image de notre entreprise la plus réaliste et fidèle.

Les canaux de distribution

Les clients de l'entreprise peuvent rencontrer Monsieur Meskens, soit en prenant un rendez-vous à leur domicile soit dans à notre domicile, à leur meilleure convenance.

Les locaux professionnels

Nous avons choisi d'établir notre bureau à Temploux, lieu de notre domicile. Les avantages de ce choix vous sont présentés au chapitre 8 de ce travail: "La production".

6.1.4 La stratégie de prix

Le prix est la variable marketing la plus visible par les consommateurs, les concurrents et les pouvoirs publics (Pêcheux, 2009).

La fixation du prix est une décision importante et difficile à cerner car il influence le choix des consommateurs et subit une surveillance de la part de la concurrence. Toute la difficulté pour l'entreprise Meskens réside dans la détermination du juste prix qui respectera une triple cohérence (Pêcheux, 2009):

- la cohérence interne: la détermination du prix de vente doit respecter les contraintes de coût et de rentabilité de l'entreprise;
- la cohérence externe: la détermination du prix de vente doit tenir compte du pouvoir d'achat des consommateurs;
- la cohérence marketing: la détermination du prix de vente doit tenir compte des décisions de positionnement du produit et de la stratégie de distribution.

Un prix élevé donne une idée de qualité et assure une marge bénéficiaire mais limite le nombre d'acheteurs et/ou la fréquence des achats (Pêcheux, 2009).

Un prix modique peut remettre en cause la qualité du produit et ne conduit pas toujours l'entreprise à faire du bénéfice (ventes importantes mais faible marge) (Pêcheux, 2009).

6.1.4.1 La stratégie de prix choisie

Dans le souci de rester cohérente avec sa clientèle cible, son positionnement de produit et son marketing-mix, l'entreprise Meskens a choisi de pratiquer un prix d'écramage.

Le prix d'écramage valorise les efforts de recherche et la supériorité du produit par rapport à ses concurrents, tout en assurant une forte marge unitaire (Kolter, Keller, Manceau et Dubois, 2009).

6.1.4.2 Les objectifs de la politique de prix

Les objectifs financiers

Par sa politique de prix élevé, l'entreprise Meskens cherche à maximiser son profit. Comme expliqué précédemment, l'entreprise ne souhaite pas augmenter son effectif de travail donc son volume de ventes. Le temps de travail mensuel des trois travailleurs correspond à 114 heures. C'est cette rentabilité à l'heure que l'entreprise souhaite augmenter et utiliser comme levier pour maximiser son profit.

Les objectifs commerciaux

En pratiquant un prix d'écémage, l'entreprise souhaite se focaliser sur les consommateurs prêts à payer le prix. Pour ce faire, il est indispensable de cibler les ménages résidant dans une région où le revenu net imposable est élevé et/ou les personnes exerçant une profession à haut revenu comme les professions libérales, les directeurs de sociétés et les cadres (voir la liste des métiers à hauts revenus en annexe 19).

Les objectifs concurrentiels et stratégiques

L'entreprise Meskens cherchera à stabiliser ses prix et ses marges.

6.1.4.3 Le prix sous l'angle des coûts

Après avoir étudié les offres des différents fournisseurs de murs décoratifs, je vous présente ci-dessous un tableau comparatif présentant celles-ci. Pour réaliser ce tableau, je suis partie de l'hypothèse du placement de deux panneaux.

Tableau 7: coût comparatif des fournisseurs de murs décoratifs

	Fournisseur 1 Leboutte	Fournisseur 2 Laplainé	Fournisseur 3 Deneyer Produit 1	Fournisseur 3 Deneyer Produit 2
Panneaux	175,24 €	225,48 €	636,00 €	1.232,00 €
Poteaux	94,37 €	124,26 €	0,00 €	0,00 €
Pierrailles	27,39 €	27,39 €	27,39 €	0,00 €
Accessoires	0,00 €	161,24 €	312,00 €	169,00 €
Béton	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €
Total 1	310,50 €	551,87 €	867,39 €	1.414,50 €
Main d'œuvre	685,00 €	800,00 €	750,00 €	100,00 €
Total 2	995,50 €	1.351,87 €	1.617,39€	1.514,50 €
Prix par panneau	497,75 €	675,83 €	808,69 €	757,25 €

Les trois fournisseurs proposent des murs décoratifs avec des particularités différentes, ce qui implique un temps et un coût différent:

- fournisseur 1: panneaux formés de trois hauteurs de mur de 60 cm (accessoires compris). Les panneaux sont à remplir. Le montage est assez simple;
- fournisseur 2: mur fixé grâce à deux panneaux rigides en une seule hauteur (accessoires non compris). Les panneaux sont à remplir. Le montage s'avère plus compliqué;
- fournisseur 3 – produit 1: panneaux à assembler en une hauteur (accessoires non compris). Les panneaux sont à remplir. L'ensemble est moyennement simple à monter;
- fournisseur 3 – produit 2: panneaux déjà assemblés et déjà remplis (accessoires non compris).

Au vue de ces différents tarifs, l'entreprise Meskens proposera deux gammes de produits:

- gamme 1: panneaux formés de trois hauteurs (fournisseur Leboutte), gamme un peu moins esthétique vu les trois hauteurs distinctes mais moins coûteuse (995,5 € pour 2 panneaux). Nous ciblons les 40 % des répondants de l'enquête prêts à investir moins de 1 000 € pour la pose de deux murs décoratifs;
- gamme 2: panneaux formés d'une seule hauteur (fournisseur Laplaine), gamme plus esthétique vu la seule hauteur mais plus coûteuse (1 351,87 € pour 2 panneaux). Notre cible est constituée des 60 % des répondants de l'enquête disposés à investir plus de 1 000 € pour la pose de deux murs décoratifs.

6.1.4.4 Le prix sous l'angle de la concurrence

La pose de murs décoratifs

La pose de murs décoratifs est un service relativement nouveau. Une recherche sur le site Internet des pagesdor.be, a permis d'obtenir 27 entreprises (mot recherché: "gabion").

On peut classer ces 27 entreprises en fonction de leur secteur d'activité mais également de leur région.

Tableau 8: entreprises concurrentes classées par rubrique et par province

Classement par rubrique		Classement par province	
Jardins et aménagement	9	Liège	14
Entrepreneurs terrassement	4	Hainaut	4
Clôtures et portails	4	Namur	4
Entrepreneurs routiers	3	Brabant wallon	3
Carrière	3	Luxembourg	2
Pépinière	1		
Entrepreneurs transformations	1		
Rubriques non précisées	2		

J'ai contacté ces différentes entreprises afin de sonder le marché. Beaucoup d'entre elles sont en congés (congés du bâtiment). Parmi les treize entreprises joignables:

- quatre n'ont pas accepté de répondre à mes questions;
- quatre ne placent que des boxes gabions (50 cm de large) pour des travaux routiers ou travaux de soutènement;
- les trois carrières ne placent pas les murs décoratifs;
- seulement deux entreprises d'aménagement de jardins ont accepté de m'aider.

Suite à ces deux interviews téléphoniques, voici les prix pratiqués par la concurrence.

Tableau 9: prix pratiqués par la concurrence pour la pose de murs décoratifs

Concurrent 1: prix au mètre	
Pose d'une clôture simple torsion (hauteur 1,5 m)	28 €-32 €
Pose d'une clôture en panneaux rigides (hauteur 1,5m)	50 €
Pose de murs décoratifs	450 €
Concurrent 2: prix au m³	
Pose de murs décoratifs	180 €

Le premier entrepreneur interviewé plaçant également des clôtures, j'ai profité de l'entretien téléphonique pour lui demander des renseignements à ce sujet. Ses prix concernent des longueurs inférieures à 150 m. Au-delà, il peut offrir à ses clients une réduction de 5 à 10 % (voir tableau ci-dessous).

La pose de clôtures

Concernant la pose de clôtures, l'entreprise Meskens est régulièrement mise en concurrence avec les deux leaders du marché: les Clôtures Leblanc à Mettet et Ardennes Clôtures à Eynatten.

Lors de deux précédents appels d'offres, l'entreprise Meskens a eu l'opportunité de connaître les prix de ces deux concurrents qui pratiquent des prix planchers, étant donné qu'ils sont grossistes, qu'ils vendent aux particuliers et ont une équipe de placement de clôtures. De plus, leurs quantités d'achat sont importantes, ce qui leur permet de négocier le prix des marchandises avec les fabricants.

J'ai contacté le fabricant de nos clôtures, "Arcelor Mittal", et les quantités actuelles commandées par l'entreprise Meskens ne permettent pas d'acheter en direct à l'usine. L'entreprise Meskens est dès lors obligée d'acheter les marchandises via un grossiste.

Tableau 10: prix pratiqués par la concurrence pour la pose de clôtures

Clôtures Leblanc: prix au mètre	
Pose d'une clôture simple torsion (hauteur 1,5m)	28 €
Ardennes clôtures: prix au mètre	
Pose d'une clôture simple torsion (hauteur 1,5m)	36,31 €
Concurrent 1: prix au mètre	
Pose d'une clôture simple torsion (hauteur 1,5m)	28 €-32 €
Pose d'une clôture en panneaux rigides (hauteur 1,5m)	50 €

6.1.4.5 La détermination du prix de vente

Le prix limite

Le prix limite ou le prix plancher est le prix correspondant au coût direct. C'est le prix ne permettant de récupérer que la valeur de remplacement du produit et qui est donc à marge brute nulle (Pêcheux, 2009).

Le prix limite pour la pose de deux panneaux de murs décoratifs correspond à 310,5€ HTVA pour l'achat des marchandises chez Leboutte et à 551,87€ HTVA pour l'achat des marchandises auprès du fournisseur Laplaine.

Le prix limite pour la pose de clôtures de 150 m de long (hauteur 1,5m) en treillis simple torsion correspond à 796,3 € HTVA et à 3 071,75 € HTVA pour la pose de 150 m de panneaux rigides (hauteur 1,5 m). Ces prix ont été calculés sur base des prix professionnels de notre fournisseur habituel Leboutte.

Le prix technique

Le prix technique est le prix correspondant au point neutre: c'est le prix qui assure, outre la récupération de la valeur de remplacement du produit, la couverture des charges de structure. (Pêcheux, 2009)

Le prix technique pour l'entreprise Meskens correspond à 1436,2 € pour la pose de 8 murs décoratifs gamme 1 (2 jours de travail) et à 1378,18 € pour la pose de 150 m de clôtures en treillis simple torsion (hauteur 1,5m) (2 jours de travail).

Le prix habituel

Le prix cible ou le prix suffisant comprend, outre le coût direct et la couverture des charges de structure, une contrainte de profit (Pêcheux, 2009).

Pour l'entreprise Meskens, le prix cible correspond à 3982€ pour la pose de 8 murs décoratifs gamme 1 (2 jours de travail) et à 4200 € pour la pose de 150 m de clôtures en treillis simple torsion (hauteur 1,5m) (2jours de travail).

6.1.4.6 Les conditions de paiement

L'entreprise Meskens demande un acompte de 40 % lors de la signature du devis (voir conditions générales de vente en annexe 28). Le solde est, quant à lui, à payer après la réalisation des travaux (30 jours fin de mois).

Idéalement, il est souhaitable de demander un deuxième acompte de 30 % le jour du commencement des travaux et le solde de 30 % à la fin des travaux mais malheureusement, certains clients méfiants refusent systématiquement.

Concernant les conditions de paiement des fournisseurs habituels de l'entreprise Meskens, les factures sont à payer 30 jours fin de mois.

L'entreprise essaye au maximum de ne pas avancer d'argent pour les marchandises, ce qui lui permet de ne pas mobiliser sa trésorerie.

7 L'organisation et les ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH), se base sur de la gestion, une gestion particulière puisqu'elle concerne les ressources humaines, c'est-à-dire les personnes composant une organisation et chargées de la faire fonctionner. La démarche de gestion en matière de ressources humaines consiste à analyser, diagnostiquer, décider et contrôler (Thévenet, Dejoux, Marbot, Normand et Bender, 2009).

7.1 Les quatre axes de la GRH

7.1.1 La politique de l'emploi

7.1.1.1 La description des postes

Monsieur Meskens

Cyprien Meskens, le patron, sera chargé des visites auprès de la clientèle en vue de l'établissement des devis, du calcul des prix pour les devis (tâche pour laquelle il sera assisté de Valérie), de la réalisation des travaux avec son équipe et du service après-vente en cas de problème ou questions éventuelles des clients.

Les ouvriers

Les deux ouvriers seront chargés de la réalisation des travaux chez les clients, de l'entretien du matériel, du rangement des locaux et des véhicules utilisés ainsi que de la mise en décharge des déchets verts. Nous avons choisi nos deux ouvriers en fonction de leur expérience, puisqu'ils savent exécuter les **activités de base** du métier, à savoir:

- implanter un gazon;
- entretenir des surfaces engazonnées;
- choisir les végétaux adéquats;
- préparer les aménagements à réaliser;
- préparer les parcelles avant plantation ou semis (désherbage, travail du sol,...);
- réaliser les plantations;
- entretenir des parcelles plantées (travail du sol, désherbage, fertilisation, ...);
- traiter les cultures contre les maladies (réalisation des traitements phytopharmaceutiques et/ou moyens alternatifs);
- former et tailler des haies;
- réaliser les structures non végétales;
- entretenir les structures non végétales;
- trier et évacuer les déchets et résidus;
- maintenir l'équipement en bon état de fonctionnement;
- nettoyer et ranger le matériel et les machines.

Ils savent également exécuter des **tâches spécifiques** telles que:

- installer des abris (tunnels, filets, serres...);
- tailler des arbres et/ou des arbustes (taille de formation, taille d'entretien, taille de floraison, taille ornementale ...);
- construire une pièce d'eau;
- mettre en place une clôture.

Mais nous les avons principalement choisis pour leurs **aptitudes de travail** telles que:

- respecter les horaires convenus;
- réagir rapidement, avec calme et maîtrise de soi, en présence d'un événement soudain;
- appliquer rigoureusement les règles de l'entreprise en matière de sécurité, d'hygiène et de respect de l'environnement;
- respecter la déontologie et appliquer la réglementation et les instructions en vigueur dans l'entreprise;
- présenter une image positive de l'entreprise;
- s'intégrer dans l'environnement de travail;
- se tenir informé de l'évolution du métier;
- communiquer aisément;
- adhérer aux objectifs de l'entreprise;
- travailler méthodiquement et rigoureusement;
- accepter les horaires flexibles et décalés;
- travailler dans des conditions climatiques difficiles;
- posséder une bonne condition physique;
- appréhender les formes et les volumes dans l'espace;
- s'adapter à la diversité de la clientèle et de ses attentes;
- respecter les règles de politesse et de savoir-vivre.

Ces dernières aptitudes manquaient précisément aux précédents ouvriers et ont engendré des difficultés de gestion (perte de patience, énervement...) de la part de Monsieur Meskens, des pertes de temps et d'argent (casse de machines, travail mal fait à recommencer...).

Valérie Vranckx

Valérie cumule les fonctions de secrétaire, de comptable et de responsable marketing. Son baccalauréat en comptabilité lui garantit les compétences nécessaires pour encoder les factures, établir les déclarations T.V.A., effectuer les paiements, calculer le prix des devis avec l'assistance du patron. Elle s'occupe également du plan marketing, à savoir: la politique de prix, la politique de distribution, la politique de communication et le plan d'action commerciale. Elle se charge de prospecter (déposer les publicités dans les commerces), de répondre au téléphone, de gérer le planning des devis et des chantiers, d'établir les commandes marchandises. Elle représente l'entreprise et assure les différents rendez-vous avec les partenaires de l'entreprise (le courtier, l'assureur, le notaire, le délégué à la tutelle, la gestionnaire de dossier à l'UCM, les commerciaux ...).

7.1.1.2 Le recrutement

Pour les raisons déjà évoquées, nous ne comptons pas, à moyen terme, engager du personnel. Il s'agit d'un choix délibéré de notre part, suite à nos précédentes expériences constructives, de rester une très petite entreprise.

7.1.1.3 La formation

"La formation professionnelle continue permet à l'entreprise d'adapter les salariés, de faire évoluer leur emploi et de développer leurs compétences" (Thévenet, Dejoux, Marbot, Normand et Bender, 2009).

Nous prévoyons de participer, l'hiver prochain, à une formation organisée par la Mission wallonne des secteurs verts (voir annexe 21) axée sur la création et entretien de toitures végétalisées, jardins en terrasse et jardins verticaux (murs végétalisés)

Si nous détectons d'autres besoins en cours d'année, nous nous adapterons et prévoirons d'autres formations complémentaires.

7.1.1.4 Le planning du personnel

Les deux ouvriers sont occupés à $\frac{3}{4}$ temps, c'est-à-dire 28h30 par semaine. Ils travaillent 3 jours par semaine (3 x 9h30). Dans le secteur des parcs et jardins, il est légal de prévoir au règlement de travail, des dépassements sans sursalaire dans les limites suivantes : 11 heures/jour maximum et 50 heures/semaine maximum (voir la réglementation sur la commission paritaire 145.04 en annexe 29) (UCM, 2012).

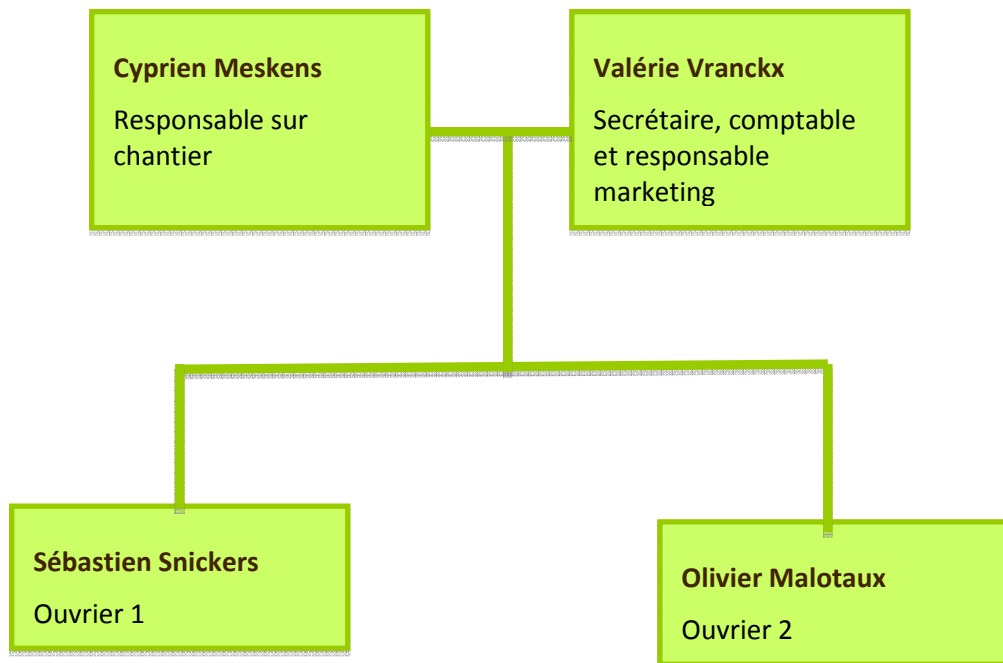
Planning de travail

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
Matin 8h00 à 12h30	Sébastien Cyprien	Sébastien Cyprien	Sébastien Cyprien	Olivier Sébastien Cyprien	Olivier Cyprien	Cyprien (devis)	
Après-midi 13h00 à 18h00	Sébastien Cyprien	Sébastien Cyprien	Sébastien Cyprien	Olivier Sébastien Cyprien	Olivier Cyprien	Cyprien (devis)	

Les heures indiquées ci-dessus sont variables et susceptibles d'être adaptées en fonction des saisons et de la luminosité.

Valérie est enseignante à mi-temps et travaille pour l'entreprise de son mari le lundi, le mardi, en soirées et le week-end en fonction du travail à fournir (déclaration TVA, établissement des devis, prise de rendez-vous).

7.1.1.5 L'organisation (l'organigramme)



7.1.2 L'évaluation

L'évaluation formelle de la performance permet de déceler les besoins individuels et d'identifier les aides nécessaires, de communiquer de manière objective, d'identifier ce qui nuit à la performance et d'accroître le sens des responsabilités (Morettin, 2010).

L'évaluation dans notre entreprise s'opère premièrement de manière informelle, en étant à l'écoute de chacun au quotidien et deuxièmement une fois par an de manière formelle lors d'une réunion du personnel.

7.1.3 La motivation

La motivation des travailleurs est une force permettant d'accroître le rendement de l'entreprise. A l'inverse, un personnel non motivé peut conduire à des travaux bâclés, des erreurs, des plaintes de clients et dès lors engendrer des pertes économiques.

Pour motiver les travailleurs, il existe quatre leviers possibles (Morettin, 2010):

- avoir (ex: rémunération);
- faire (ex: intérêt du travailleur);
- être (ex: la reconnaissance);
- donner (ex: aménagement du temps).

Pour notre entreprise, nous avons décidé de jouer sur chacun de ces quatre leviers, en octroyant une rémunération de travail au niveau 3 sur 4 (ouvrier surqualifié), en prévoyant une concertation quotidienne avec les travailleurs afin de rechercher ensemble des solutions aux éventuels problèmes rencontrés sur chantier, mais également en étant à l'écoute de leurs idées d'amélioration, en leur exprimant verbalement notre reconnaissance et en leur aménageant un horaire de travail sur 3 jours (horaire souhaité). Cet aménagement de leur horaire leur permet d'exercer leur activité complémentaire le restant de la semaine.

Nous souhaitons que nos ouvriers travaillent dans de bonnes conditions de travail et nous prévoyons d'organiser une fois par an, une journée de détente (ex: visite d'un parc d'attraction), afin de renforcer la convivialité et de favoriser ainsi une bonne ambiance de travail dans l'entreprise.

7.2 Le coût salarial

7.2.1 La commission paritaire et l'indice ONSS

7.2.1.1 La commission paritaire

Les commissions paritaires sont instituées pour toutes les branches d'activités, y compris les secteurs du non marchand. L'objectif premier consiste à regrouper les entreprises exerçant des activités similaires, afin de les soumettre à des règlements adaptés aux conditions de travail. (APEFASBL, 2012)

Elles sont constituées en nombre égal de représentants d'organisations patronales et de représentants d'organisations syndicales. (APEFASBL, 2012)

Leurs missions sont les suivantes:

- conclure des conventions collectives de travail;
- prévenir ou régler des conflits sociaux;
- conseiller le Gouvernement, le Conseil national du travail ou le Conseil central de l'économie;
- accomplir chaque mission qui leur est confiée par une loi (APEFASBL, 2012).

Tout employeur doit être affecté à une commission paritaire et doit respecter et appliquer la réglementation adaptée par la commission paritaire relative à son secteur d'activité.

La commission paritaire régissant l'entreprise Meskens est représentée par la Commission parcs et jardins (CP 145.04). La partie "l'environnement sectoriel" de ce travail, reprend la définition des obligations imposées pour le secteur dont fait partie l'entreprise Meskens.

Vous trouverez en détail, en annexe 29, toute la réglementation relative à cette commission.

7.2.1.2 L'indice ONSS

Comme expliqué ci-avant, une commission paritaire (CP) recouvre le champ de compétences de toute une série d'entreprises. Plusieurs types d'activités sont susceptibles d'être développés par ces entreprises au sein d'une même commission paritaire et repris dans ce champ de compétences. C'est la raison pour laquelle l'Office National de la Sécurité Sociale ajoute un indice de catégorie (nombre de trois chiffres) au numéro de référence de la commission paritaire. Cet indice a pour fonction de situer plus particulièrement le type d'activités d'un secteur d'entreprises au sein de la CP. (APEFASBL, 2012)

L'indice ONSS permet de déterminer le taux de cotisations patronales ONSS dont l'employeur est redevable. Les cotisations prélevées par l'ONSS sont réparties entre différents organismes centraux (ONP, INAMI, ONEm, ONAFTS, ONVA, FAT, FMP).

L'entreprise Meskens est soumise au taux de cotisations patronales ONSS de 51,96 % du salaire brut à 108 % pour ces ouvriers.

7.2.2 Le coût des travailleurs et leurs rémunérations brute et nette

7.2.2.1 Cyprien Meskens, indépendant en personne physique

En tant qu'employeur installé en personne physique, Cyprien Meskens était sujet, lors de la création de son entreprise, à plusieurs obligations et notamment:

- ouvrir un compte bancaire;
- s'inscrire à la Banque Carrefour des entreprises;
- demander un numéro d'identification à la T.V.A.;
- s'affilier à une caisse d'assurances sociales;
- s'immatriculer à l'ONSS (Office National de Sécurité Sociale);
- s'affilier à une mutuelle.

La rémunération

La rémunération souhaitée après impôt s'élève à 2 000 € par mois, soit un bénéfice net de minimum 24 000 € par an.

7.2.2.2 Les deux ouvriers

Comme signalé précédemment, nos ouvriers dépendent de la commission paritaire 145.04. Un entretien avec notre gestionnaire de dossier à l'UCM, Madame Ban, m'a permis de déterminer le coût global pour chaque travailleur à temps partiel (28,5h/semaine).

Voici les critères de calcul:

- catégorie travailleur: ouvrier;
- CP: 145.04;
- régime: temps partiel 28,5h/semaine;
- taux horaire: 13,04 €/h;
- réduction: réduction trimestrielle ONSS pour troisième engagement;
- année 1= année de référence;
- augmentation de 2 % par année.

Tableau 11: calcul du coût des rémunérations par ouvrier

	Année 1	Année 2	Année 3
Rémunération moyenne mensuelle brute de base	1 610,43 €	1 642,64 €	1 675,49 €
Rémunération annuelle brute (11,0770 x1 610,43)	17 838,71 €	18 195,48 €	18 559,39 €
Cotisations patronales ONSS	10 004,73 €	10 204,82 €	10 408,92 €
Cotisations vacances (10,27% de 19265,80)	1 978,60 €	2 018,17 €	2 058,54 €
Total cotisation sociales	11 983,33 €	12 223,00 €	12 467,46 €
Réduction structurelle: catégorie 1	-1 500,00 €	-1 530,00 €	-1 560,60 €
Réduction groupe cible: G2	-1.500,00 €	-1.530,00 €	-1.560,60 €
Total réductions sociales	-3 000,00 €	-3 060,00 €	-3 121,20 €
Frais divers 5%	891,94 €	909,78 €	927,97 €
Coût annuel indicatif	27 713,98 €	28 268,26 €	28 833,62 €
Coût mensuel moyen	2 309,50 €	2 355,69 €	2 402,80 €
Coût horaire moyen	21,14 €	21,56 €	21,99 €

A ce coût annuel, il faut ajouter 1139,57€ HTVA pour le calcul de la paye effectué par le secrétariat social pour la première année de diversification.

Vous trouverez, en annexe 30, le calcul détaillé du coût de la rémunération des ouvriers mais également le calcul de la rémunération nette par travailleur.

Chaque ouvrier percevra un salaire net de 1 156,82 € par mois pour 28,5h/semaine.

7.2.2.3 La secrétaire, comptable et responsable marketing

Vu les coûts élevés de rémunération des ouvriers, Valérie travaille actuellement comme bénévole.

Nous souhaiterions à moyen terme, si la rentabilité de l'entreprise le permet, officialiser son statut et lui octroyer ainsi une rémunération.

8 La production

L'entreprise Meskens étant une entreprise prestataire de services, cette partie sera moins développée que pour une entreprise de fabrication.

8.1 Les locaux

Notre siège social est établi à Temploux, dans la province de Namur. Il s'agit d'un lieu stratégique. En effet, nous nous trouvons à proximité de la sortie de l'autoroute A15 – E42 (Tournai – Liège) et l'échangeur de Dausoulx se situe à 5 km de la sortie de Spy, ce qui nous permet d'être également proches de l'autoroute A4 – E411 (Arlon – Bruxelles). Temploux se situe au centre de la région wallonne, dans la province de Namur, mais également à proximité de la province du Brabant wallon et de la commune de Charleroi.

Cette situation géographique favorable permet de desservir facilement et rapidement une grande zone de chalandise et de nombreux clients.

Notre bureau est équipé d'un bureau, d'armoires de rangement, d'un ordinateur, d'une imprimante, d'un fax et d'un téléphone. Il se situe actuellement à l'étage de notre habitation mais nous envisageons, à long terme, des travaux d'agrandissement prévoyant un bureau plus accueillant au rez-de-chaussée.

Nous entreposons les machines, le broyeur et le tracteur dans notre garage et le petit matériel dans nos caves. Nous n'avons malheureusement pas de place pour rentrer nos trois véhicules. Dans notre projet de future construction, nous envisageons un garage plus spacieux permettant d'accueillir l'ensemble de notre matériel ainsi que nos véhicules.

8.2 Le matériel roulant

Nous possédons trois véhicules dont deux professionnels (un pick-up NAVARA, une camionnette MERCEDES, la Jeep Hyundai étant familiale), un plateau, une remorque, un tracteur ISEKI et un broyeur VANDAELE.

9 Le plan financier

Cette partie de mon travail est consacrée essentiellement à une traduction chiffrée du projet. Ce montage financier décrit l'activité normale prévue pour les cinq prochaines années. A cet effet, je vous présente un tableau de résultats (compte de résultats), un bilan et un tableau de trésorerie.

Le plan financier permet de vérifier si l'activité est viable et rentable.

9.1 L'explication des éléments de rentabilité (compte de résultats)

9.1.1 Le chiffre d'affaires

Il ne serait pas réaliste d'envisager une diversification complète de l'entreprise Meskens du jour au lendemain. La demande pour les nouveaux services tels que la pose des murs décoratifs se présentera de manière progressive.

Lors des quatre précédentes années, le chiffre d'affaires moyen de l'entreprise se répartissait de la manière suivante:

- 56,28 % abattage et élagage d'arbres;
- 1,91 % rognage de souches;
- 7,66 % création de pelouses;
- 19,55 % taille de haies;
- 5,3 % pose de clôtures;
- 2,21 % pavage;
- 4,61 % divers.

En me basant sur les résultats de l'étude de terrain (présentée au chapitre 4), on peut estimer quel sera le pourcentage du chiffre d'affaires futur de l'entreprise.

Tableau 12: estimation du pourcentage futur du chiffre d'affaires

Activité	Souhait de réaménagement	Demande de devis	Pourcentage moyen
Plantation	15,00%	0,00%	7,50%
Taille	0,00%	0,00%	0,00%
Abattage et élagage	3,00%	5,00%	4,00%
Abri de jardin	6,00%	0,00%	3,00%
Création de pelouse	13,00%	2,00%	7,50%
Création de terrasse (pavage)	4,00%	0,00%	2,00%
Pose d'une clôture	6,00%	4,00%	5,00%
Création d'un étang	0,00%	0,00%	0,00%
Création d'un étang de baignade	0,00%	0,00%	0,00%
Création d'une piscine	2,00%	0,00%	1,00%
Pose de panneaux en bois	0,00%	0,00%	0,00%
Pose de murs décoratifs	11,00%	15,00%	13,00%
Autres	40,00%	74,00%	57,00%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

La création d'étangs, d'étangs de baignade et de piscines, la pose d'abris de jardin et les "autres services" peuvent être regroupés dans les "services divers" de l'entreprise puisqu'il s'agit de services réalisés par l'entreprise Meskens de façon occasionnelle. Le service "pose de panneaux en bois" peut, quant à lui, être regroupé avec le service "pose de clôtures".

Le tableau à la page précédente permet d'estimer le pourcentage de demandes par activité pour l'entreprise Meskens. J'émet l'hypothèse que ce pourcentage évoluera de manière constante à raison de 10 % par an pour les services ciblés par l'entreprise Meskens, grâce au marketing-mix mis en place. L'entreprise choisira de diminuer les activités les moins rentables en premier (taille de haies, plantations, autres) au profit des plus rentables (pose de clôtures et murs décoratifs).

Au fur et à mesure de la croissance des pourcentages des activités ciblées, l'activité d'abattage et d'élagage diminuera proportionnellement. Ci-dessous, un tableau illustrant l'évolution du pourcentage du chiffre d'affaires par activité.

Tableau 13: évolution du pourcentage du chiffre d'affaires par activité

Activité	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Abattage, élagage et rognage	61,54%	57,69%	53,46%	48,81%	43,69%
Plantation	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Taille de haie	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Pose de clôtures	10,30%	11,33%	12,46%	13,71%	15,08%
Pavage	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Divers	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Création de pelouse	15,16%	16,68%	18,34%	20,18%	22,20%
Pose de murs décoratifs	13,00%	14,30%	15,73%	17,30%	19,03%
Sous-total sans abattage	38,46%	42,31%	46,54%	51,19%	56,31%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Grâce aux chiffres d'affaires de l'année 2011 et aux pourcentages estimés ci-dessus, nous pouvons extrapoler le chiffre d'affaires des cinq années futures de l'entreprise.

Tableau 14: évolution du chiffre d'affaires en euros

Activité	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Abattage, élagage et rognage	68.592,37 €	64.305,62 €	59.590,20 €	54.403,24 €	48.697,59 €
Plantation	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Taille de haie	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Pose de clôtures	17.465,90 €	19.212,49 €	21.133,74 €	23.247,11 €	25.571,82 €
Pavage	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Divers	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Création de pelouse	24.338,30 €	26.772,12 €	29.449,34 €	32.394,27 €	35.633,70 €
Pose de murs décoratifs	69.173,22 €	70.556,68 €	71.967,82 €	73.407,17 €	74.875,32 €
TOTAL	179.569,78	180.846,92	182.141,10	183.451,80	184.778,43

Le chiffre d'affaires pour la pose des murs décoratifs (nouveaux services) a été estimé en fonction du pourcentage de l'activité et du temps de réalisation.

Pour la première année, l'activité représente 13 % du chiffre d'affaires. On peut raisonnablement estimer une année de travail à 220 jours. Le nombre de jours de travail multiplié par 13 % équivaut à 28,6 jours de travail. Lors d'une journée de travail, les ouvriers sont susceptibles de placer 4 murs décoratifs. Le chiffre d'affaires du placement de 2 panneaux équivaut à 995,5 € pour la gamme 1 et à 1 351,87 € pour la gamme 2 (voir calcul dans la partie prix).

40 % des répondants de l'étude de terrain sont prêts à investir moins de 1 000 € et 60 % sont prêts à investir plus de 1 000 €. Pour la pose de 4 panneaux, le chiffre d'affaires est égal à 2418,64€ par jour de travail (40 % à 995,5 € et 60 % à 1 351,87 €).

Suite aux hypothèses établies ci-dessus, nous avons obtenu pour la première année un chiffre d'affaires de 179.569,78 €, pour la troisième un montant de 182.141,1 € et pour la cinquième année, un montant de 184.778,43€.

Vous trouverez les calculs et le chiffre d'affaires pour les cinq premières années en annexe 31.

Ce chiffre d'affaires est-il réalisable en fonction de la demande?

Le potentiel maximum théorique

Durant les premières années de l'activité, l'entreprise Meskens ciblera les ménages à hauts revenus vivant à proximité de Temploux (dans un rayon de maximum 40 km). L'analyse PESTEL (voir partie 3) et les statistiques sur les revenus fiscaux (SPF économie-Revenus, 2012), nous permettent de constater que les communes possédant un pourcentage élevé (supérieur à 18,99 %) de hauts revenus (revenus supérieurs à 40 001€ nets imposables par habitant et par an pour l'année 2006) sont:

- Chaumont-Gistoux: 24,88 %;
- Walhain: 23,51 %;
- Rixensart: 22,84 %;
- Grez-Doiceau: 22,17 %;
- Chastre: 22,08 %;
- Mont-Saint-Guibert: 21,90 %;
- La Bruyère: 22,14 %;
- Louvain-la-Neuve: 22,08 %;
- Villers-la-Ville: 19,82 %;
- Court-Saint-Etienne: 19,66 %;
- Fernelmont: 19,33 %;
- Wavre: 19,08 %;
- Gembloux: 19 %.

Le pourcentage moyen de personnes à hauts revenus (revenus supérieurs à 40 001 € nets imposables par habitant et par an pour l'année 2006) vivant en région wallonne est de 12,75 %. Pour l'arrondissement de Nivelles, Namur et Charleroi, les pourcentages de personnes à haut revenu correspondent respectivement à 20,08 %, 14,87 % et 9,26 %.

Vous trouverez en annexe 11, l'ensemble des pourcentages des hauts revenus pour les trois arrondissements ciblés: Nivelles, Namur et Charleroi.

Le nombre total de hauts revenus pour les 13 communes ciblées ci-dessus correspond à 37.389 habitants.

Le potentiel maximum réaliste

D'après mon étude de terrain, 6 % des répondants souhaiteraient un devis pour la pose de murs décoratifs. Or 6 % de 37.389 personnes à hauts revenus représente 2 243,34 clients potentiels.

Le potentiel maximum actuel

Pour la première année de diversification, l'entreprise Meskens aurait besoin, pour fonctionner, de 45 clients (21,6 jours x 2) pour la pose de 2 panneaux décoratifs. Les 45 clients potentiels ne représentent que 20,05 % du potentiel maximum réaliste (de hauts revenus).

Ce qui précède ne prend pas en compte les 40 % des répondants prêts à mettre moins de 1 000 euros (moyens revenus).

Nous pouvons donc objectivement penser que notre chiffre d'affaires estimé est réalisable.

La saisonnalité du chiffre d'affaires

Pour calculer la saisonnalité de chiffre d'affaires, je me suis appuyée sur le niveau de demande (contacts) de l'entreprise Meskens obtenu sur base des statistiques des Pages d'Or (voir annexe 22).

J'ai décalé d'un mois le pourcentage mensuel de demande étant donné que Cyprien Meskens doit avoir le temps d'établir le devis puis ensuite réaliser les travaux demandés.

Vous trouverez en annexe 32, la saisonnalité du chiffre d'affaires de l'entreprise Meskens.

9.1.2 Les approvisionnements

Pour évaluer le coût d'approvisionnement de l'entreprise Meskens, je me suis basée sur les coûts enregistrés par celle-ci en 2011.

L'entreprise achète des marchandises uniquement pour les créations de pelouses, les plantations, les poses de clôtures et les pavages.

Pour l'abattage et l'élague d'arbres, le rognage et les tailles de haies, il n'est pas nécessaire de s'approvisionner en marchandises.

En extrapolant le pourcentage des coûts d'approvisionnements de 2011 par activité, on obtient le coût d'approvisionnement pour les cinq prochaines années.

Tableau 15: coût d'approvisionnement en marchandises

Activité	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Abattage, élagage et rognage	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Plantation	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Taille de haie	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Pose de clôtures	4.924,10 €	5.416,51 €	5.958,16 €	6.553,98 €	7.209,37 €
Pavage	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Divers	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Création de pelouse	2.702,48 €	2.972,73 €	3.270,00 €	3.597,00 €	3.956,70 €
Pose de murs décoratifs	26.044,42 €	26.565,31 €	27.096,61 €	27.638,55 €	28.191,32 €
TOTAL	33.671,00 €	34.954,54 €	36.324,77 €	37.789,52 €	39.357,39 €

Pour le calcul des coûts des murs décoratifs, j'ai procédé de la même manière que pour le chiffre d'affaires: je me suis basée sur le calcul du prix (voir partie 6.1.4.3 "Le prix sous l'angle des coûts"), le nombre de jours de réalisation, le pourcentage de personnes prêtes à investir un budget de moins de 1 000 € (gamme 1 = coût 1) et le pourcentage de personnes disposées à investir un budget de plus de 1 000 € (gamme 2 = coût 2).

La saisonnalité des coûts d'approvisionnements

Pour le calcul de la saisonnalité des coûts d'approvisionnement, je me suis appuyée sur le niveau de demande (contacts) de l'entreprise Meskens, obtenu sur base des statistiques des Pages d'Or (voir annexe 22).

Pour les mêmes raisons que pour le chiffre d'affaires, j'ai décalé d'un mois les pourcentages correspondant au niveau de demande.

Vous trouverez en annexe 33, la saisonnalité des coûts d'approvisionnement de l'entreprise Meskens.

9.1.3 Les services et biens divers

Tableau 16: services et biens divers de l'entreprise

Les services et biens divers

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Sous-traitances	1.642,50 €	1.675,35 €	1.708,86 €	1.743,03 €	1.777,89 €
Location de machine	2.856,86 €	2.914,00 €	2.972,28 €	3.031,72 €	3.092,36 €
Entretien matériel	1.531,79 €	1.562,43 €	1.593,67 €	1.625,55 €	1.658,06 €
Petit outillage	3.112,18 €	3.174,42 €	3.237,91 €	3.302,67 €	3.368,72 €
Evacuation des déchets	803,75 €	819,83 €	836,22 €	852,95 €	870,00 €
Entretien véhicule	3.678,31 €	3.751,88 €	3.826,91 €	3.903,45 €	3.981,52 €
Mazout de chauffage	739,68 €	754,47 €	769,56 €	784,95 €	800,65 €
Carburant	7.516,69 €	7.667,02 €	7.820,36 €	7.976,77 €	8.136,31 €
Eau	257,09 €	262,23 €	267,48 €	272,83 €	278,28 €
Electricité	640,86 €	653,68 €	666,75 €	680,09 €	693,69 €
Téléphone fixe	613,10 €	625,36 €	637,87 €	650,63 €	663,64 €
GSM	1.680,00 €	1.713,60 €	1.747,87 €	1.782,83 €	1.818,49 €
Frais postaux	458,50 €	467,67 €	477,02 €	486,56 €	496,30 €
Fournitures bureau	2.765,39 €	2.820,70 €	2.877,11 €	2.934,65 €	2.993,35 €
Publicité	824,28 €	840,77 €	857,58 €	874,73 €	892,23 €
Pages d'Or	3.336,00 €	3.402,72 €	3.470,77 €	3.540,19 €	3.610,99 €
Cotisation APAQ	75,00 €	76,50 €	78,03 €	79,59 €	81,18 €
Honoraires comptable	1.726,95 €	1.761,49 €	1.796,72 €	1.832,65 €	1.869,31 €
Honaires huissier	16,68 €	17,01 €	17,35 €	17,70 €	18,05 €
Mise à jour informatique	135,63 €	138,34 €	141,11 €	143,93 €	146,81 €
Frais secrétariat social	1.139,57 €	1.162,36 €	1.185,61 €	1.209,32 €	1.233,51 €
Assurance véhicule	2.795,32 €	2.851,23 €	2.908,25 €	2.966,42 €	3.025,74 €
Assurance habitation	328,32 €	334,89 €	341,58 €	348,42 €	355,38 €
Assurance juridique	205,00 €	209,10 €	213,28 €	217,55 €	221,90 €
Assurance accident de travail	1.217,74 €	1.242,09 €	1.266,94 €	1.292,28 €	1.318,12 €
Assurance RC exploitation	388,45 €	396,22 €	404,14 €	412,23 €	420,47 €
Assurance revenu garanti	1.536,18 €	1.566,90 €	1.598,24 €	1.630,21 €	1.662,81 €
Frais d'accueil	511,37 €	521,60 €	532,03 €	542,67 €	553,52 €
Vêtement de travail	190,91 €	194,73 €	198,62 €	202,60 €	206,65 €
TOTAL	42.724,10 €	43.578,58 €	44.450,15 €	45.339,16 €	46.245,94 €

* Agence wallonne pour la promotion d'une agriculture de qualité

Les services et biens divers ont été estimés sur base des précédentes dépenses de l'entreprise. En effet, la diversification envisagée ne modifie en rien les frais d'assurances, d'entretien des véhicules, de mazout de chauffage, de carburant, d'eau, d'électricité, de téléphone, de fournitures de bureau, d'honoraires comptable, de frais d'accueil, de vêtements de travail, ...

Vous trouverez en annexe 34, un tableau reprenant l'ensemble des charges de l'entreprise Meskens. J'ai compté une augmentation de l'ordre de 2 % par an correspondante à l'inflation.

La saisonnalité des frais de structure

Pour calculer la saisonnalité des frais de structure, j'ai divisé les charges par 12 (12 mois de l'année) étant donné que ces charges sont indépendantes de la demande.

Vous trouverez en annexe 33, la saisonnalité des charges de l'entreprise Meskens.

9.1.4 Les rémunérations

Le calcul des salaires a été détaillé au point 7.2 "Le coût salarial". Pour rappel, le coût par heure par ouvrier (catégorie 3) correspond à 21,14 € pour la première année. Le coût global annuel pour la première année pour les deux ouvriers est de 55 427,96 €.

9.1.5 Les amortissements

Le tableau d'amortissement de l'entreprise Meskens est présenté en annexe 35.

L'amortissement des véhicules, de la remorque, du plateau, du tracteur, du broyeur, du souffleur et des tronçonneuses est de type linéaire sur cinq années.

Il reste actuellement l'amortissement de trois tronçonneuses, d'un souffleur, du pick-up Navarra, du plateau, de la camionnette MERCEDES et du tracteur Iseki.

Le matériel informatique et les petits outillages (taille-haies, petite tondeuse, débroussailleuse) sont amortis linéairement en 3 ans.

Actuellement, plus aucun amortissement linéaire de 3 ans n'est en cours.

L'amortissement total pour l'année 2013 s'élèvera à 8 938 €.

9.1.6 Les charges financières

L'entreprise Meskens n'a actuellement pas de crédit en cours et n'envisage pas à court terme d'en contracter un.

9.1.7 Le calcul du seuil de rentabilité

Le tableau de rentabilité permet de constater que le bénéfice d'exploitation de l'entreprise Meskens est de 26.561,24 € pour la première année.

Le point neutre correspond à 130.573,87 € pour la première année.

Vous trouverez en annexe 38 le calcul du point neutre pour les cinq années.

9.1.8 Le calcul de l'impôt

L'entreprise Meskens est soumise à l'impôt des personnes physiques, c'est-à-dire à un impôt progressif en fonction des tranches de ses revenus. Plus le revenu est élevé, plus l'impôt l'est également. La base imposable de l'entreprise correspond à 39.808,73€ pour la première année. Avant de calculer l'impôt, on déduira, de cette base, la quotité exemptée d'impôt (voir annexe 36).

N'ayant pas d'enfant ni de biens immobiliers, Cyprien Meskens ne bénéficie d'aucune autre déduction d'impôt. On peut donc estimer l'impôt pour la première année à 13.247,49 €.

9.1.9 Le résultat

Dès la première année, l'entreprise Meskens obtient un résultat positif de 26.561 €. Le cash flow s'élève, quant à lui, à 8.938 €.

Le résultat s'accroît grâce au levier expliqué précédemment (augmentation de la rentabilité à l'heure), tout en travaillant le même nombre d'heures.

Tableau 17: compte de résultats

Compte de résultats

	1ère année	2ème année	3ème année	4ème année	5ème année
<u>Chiffre d'affaires</u>	179.569,78 €	180.846,92 €	182.141,10 €	183.451,80 €	184.778,43 €
<u>Variation de stock</u>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Production (1)	179.569,78 €	180.846,92 €	182.141,10 €	183.451,80 €	184.778,43 €
<u>Approvisionnement</u>	33.671,00 €	34.954,54 €	36.324,77 €	37.789,52 €	39.357,39 €
<u>Services et biens divers</u>	42.724,10 €	43.578,58 €	44.450,15 €	45.339,16 €	46.245,94 €
Cons. Intermédiaire (2)	76.395,10 €	78.533,12 €	80.774,93 €	83.128,68 €	85.603,33 €
Valeur ajoutée (3)	103.174,69 €	102.313,80 €	101.366,17 €	100.323,12 €	99.175,10 €
<u>Rémunération</u>	54.427,96 €	55.516,52 €	56.626,85 €	57.759,39 €	58.914,57 €
Excédent brut d'exploitation (4)	48.746,73 €	46.797,28 €	44.739,32 €	42.563,74 €	40.260,52 €
<u>Amortissements</u>	8.938,00 €	8.267,01 €	1.466,23 €	1.466,23 €	0,00 €
Résultat brut d'exploitation (5)	39.808,73 €	38.530,27 €	43.273,09 €	41.097,51 €	40.260,52 €
<u>Charges financières</u>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Résultats financiers (6)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Résultat brut courant (7)	39.808,73 €	38.530,27 €	43.273,09 €	41.097,51 €	40.260,52 €
Résultat imposable (9)	39.808,73 €	38.530,27 €	43.273,09 €	41.097,51 €	40.260,52 €
<u>Quotités exemptés d'impôt</u>	6.690,00 €	6.690,00 €	6.690,00 €	6.690,00 €	6.690,00 €
<u>Base imposable</u>	33.118,73 €	31.840,27 €	36.583,09 €	34.407,51 €	33.570,52 €
<u>Charges d'impôt</u>	13.247,49 €	12.736,11 €	14.633,24 €	13.763,00 €	13.428,21 €
Résultat net après impôt	26.561,24 €	25.794,16 €	28.639,85 €	27.334,50 €	26.832,31 €
Prélèvement pour le dirigeant	26.561,24 €	25.794,16 €	28.639,85 €	27.334,50 €	26.832,31 €
<u>Résultat reporté</u>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Cash flow maintenu dans l'entreprise	8.938,00 €	8.267,01 €	1.466,23 €	1.466,23 €	0,00 €

9.2 L'explication des éléments du Bilan

9.2.1 L'actif du bilan

Tableau 18: présentation de l'actif du bilan en résumé

Présentation de l'actif du bilan

	1ère année	2ème année	3ème année	4ème année	5ème année
Actif immobilisé					
Immobilisations corporelles	10.877,49 €	2.610,48 €	1.144,25 €	0,00 €	0,00 €
Immobilisations incorporelles	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Immobilisations financières	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Total actifs immobilisés	10.877,49 €	2.610,48 €	1.144,25 €	0,00 €	0,00 €
Actif Circulant					
Stock de marchandises	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Stock de matières premières	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Créances clients	14.631,27 €	14.811,39 €	15.001,65 €	15.202,95 €	15.416,33 €
Créances de T.V.A.	1.140,27 €	1.172,42 €	1.206,14 €	1.241,56 €	1.278,83 €
Valeurs disponibles	29.645,47 €	50.810,97 €	67.081,15 €	82.490,07 €	96.107,70 €
Total actifs circulants	45.417,02 €	66.794,78 €	83.288,93 €	98.934,59 €	112.802,85 €
Total actif	56.294,51 €	69.405,27 €	84.433,18 €	98.934,59 €	112.802,85 €

9.2.1.1 Les actifs immobilisés

Les immobilisations corporelles:

Cette rubrique comprend les outils nécessaires à l'exercice de l'activité. Il s'agit d'immobilisations corporelles composées:

- de trois tronçonneuses (1 609,9 €);
- de deux taille-haies (722,32 €);
- d'un tracteur Kubota (6 445€);
- d'un broyeur Vandaele (9 900 €);
- d'une tondeuse Honda (867,77 €);
- d'une débroussailleuse (495,87 €);
- d'un souffleur (289,26 €);
- d'un programme comptable Winbooks (849,5 €);
- d'un ordinateur (724,28 €);
- de deux remorques (5 432 €);

- d'un pick-up Nissan (12 000 €);
- d'un plateau remorque (3 354,96 €);
- d'un tracteur ISEKI (15 000 €);
- d'une camionnette MERCEDES Vito (5 800 €).

Le total des actifs immobilisés de l'entreprise Meskens représente un montant de 10 877,49 € pour la première année de la diversification (63 490,86 € - 43 675,37 € - 8 938 € = 10 877,49€).

Le total des actifs immobilisés est égal à la valeur d'acquisition moins les amortissements antérieurs moins les amortissements de l'année.

9.2.1.2 Les actifs circulants

En tant que prestataire de services, les activités de l'entreprise ne nécessitent pas la détention de stocks de marchandises ou de matières premières. L'entreprise Meskens pratique le "just in time" pour la gestion de ses marchandises.

9.2.1.3 Les créances clients

Les clients doivent payer à la fin de chaque chantier; ils se verront accorder un délai de paiement de 10 jours. La valeur indiquée dans la rubrique des créances commerciales correspond au montant du chiffre d'affaires du mois en cours.

9.2.1.4 Les valeurs disponibles

Les valeurs disponibles correspondent aux liquidités financières détenues par notre société sur le compte courant bancaire. Ce montant équivaut à la différence entre le fonds de roulement net de la société et le besoin en fonds de roulement.

9.2.2 Le passif du bilan

Tableau 19: présentation du passif du bilan en résumé

Présentation du passif du bilan en résumé

	1ère année	2ème année	3ème année	4ème année	5ème année
Capitaux propres					
Compte de l'exploitant	10.000,00 €	32.185,49 €	53.188,60 €	69.288,07 €	84.517,31 €
Apport en nature	19.815,49 €	10.877,49 €	2.610,48 €	1.466,23 €	0,00 €
Réserves	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Résultat reporté	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Subventions	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Total des capitaux propres	29.815,49 €	43.062,98 €	55.799,09 €	70.754,30 €	84.517,31 €
Dettes					
Dettes financières	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Dettes fournisseurs	7.155,23 €	7.352,15 €	7.558,39 €	7.774,68 €	8.001,81 €
Dettes salariales	4.535,66 €	4.626,38 €	4.718,90 €	4.813,28 €	4.909,55 €
Dette fiscale	13.247,49 €	12.736,11 €	14.633,24 €	13.763,00 €	13.428,21 €
Dettes de T.V.A.	1.540,64 €	1.627,65 €	1.723,56 €	1.829,32 €	1.945,98 €
Total des dettes	26.479,02 €	26.342,29 €	28.634,10 €	28.180,29 €	28.285,55 €
Total passif	56.294,51 €	69.405,27 €	84.433,18 €	98.934,59 €	112.802,85 €

9.2.2.1 Les capitaux propres

Les capitaux propres sont composés du capital souscrit par les associés, ainsi que par les bénéfices mis en réserve par l'entreprise.

Dans le cas de l'entreprise Meskens, il n'y a pas de capital souscrit, étant donné qu'il s'agit d'une entreprise en personne physique. Monsieur Meskens apporte cependant 10 000€ en cash pour la première année de diversification.

Le bénéfice correspond à celui reporté chaque année.

L'entreprise Meskens prélève l'entièreté du bénéfice de chaque année pour rémunérer le dirigeant de l'entreprise.

9.2.2.2 Les dettes

L'entreprise Meskens n'a pas de dettes à plus d'un an ni de financement.

Les dettes commerciales (à un an au plus) de l'entreprise correspondent aux dettes d'exploitation (ex: les frais de télécommunication, les assurances, ...). Celles-ci se règlent à 30 jours fin de mois. Il y a donc un mois de décalage concernant ces dettes.

L'entreprise comptabilise aussi, chaque année, une dette fiscale relative à l'impôt des personnes physiques, estimée sur le bénéfice réalisé.

9.3 L'explication du tableau de trésorerie

Le tableau de trésorerie représente l'activité mensuelle de l'entreprise durant les cinq premières années de l'entreprise.

Le chiffre d'affaires se répartit en fonction du pourcentage des demandes obtenues via les Pages d'Or (voir annexe 22). J'ai décalé d'un mois ces pourcentages, puisqu'il faut laisser le temps à Cyprien Meskens de rencontrer les clients et de rédiger les devis.

La répartition des charges d'approvisionnements s'est calculée de la même manière.

Par contre, pour les charges fixes, j'ai effectué une répartition sur 12 mois.

Vous trouverez, en annexe 32, la saisonnalité du chiffre d'affaires et, en annexe 33, la saisonnalité des charges d'exploitation.

Tableau 20: tableau de trésorerie

Tableau de trésorerie, première année											
	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre
Situation début de mois	10.000,00 €	6.241,41 €	4.598,36 €	3.874,47 €	12.429,74 €	16.097,40 €	23.923,18 €	29.545,89 €	24.693,06 €	30.520,02 €	31.284,30 €
Chiffres d'affaires TVAC	9.011,58 €	11.921,78 €	13.186,21 €	25.950,94 €	19.227,38 €	24.947,43 €	21.916,81 €	7.506,31 €	22.197,79 €	15.233,38 €	14.972,47 €
TVA à récupérer achats	317,48 €	420,01 €	464,56 €	914,27 €	677,39 €	878,91 €	772,14 €	264,45 €	782,04 €	536,68 €	527,49 €
TVA à récupérer sur inv.	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TVA à récupérer frais fixes	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €	624,80 €
Divers	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Total des recettes	9.953,87 €	12.966,59 €	14.275,57 €	27.490,01 €	20.529,57 €	26.451,14 €	23.313,75 €	8.395,56 €	23.604,63 €	16.394,87 €	16.124,76 €
Achats MP TVAC	1.829,31 €	2.420,07 €	2.676,74 €	5.267,93 €	3.903,07 €	5.064,22 €	4.449,02 €	1.523,75 €	4.506,05 €	3.092,31 €	3.039,35 €
Frais fixes TVAC	4.185,14 €	4.185,14 €	4.185,14 €	4.185,14 €	4.185,14 €	4.185,14 €	4.185,14 €	4.185,14 €	4.185,14 €	4.185,14 €	4.185,14 €
Rémunération	4.535,66 €	4.535,66 €	4.535,66 €	4.535,66 €	4.535,66 €	4.535,66 €	4.535,66 €	4.535,66 €	4.535,66 €	4.535,66 €	4.535,66 €
Prélèvement dirigeant	2.213,44 €	2.213,44 €	2.213,44 €	2.213,44 €	2.213,44 €	2.213,44 €	2.213,44 €	2.213,44 €	2.213,44 €	2.213,44 €	2.213,44 €
TVA à payer sur ventes	948,90 €	1.255,33 €	1.388,48 €	2.732,57 €	2.024,60 €	2.626,90 €	2.307,79 €	790,40 €	2.337,37 €	1.604,04 €	1.576,56 €
Investissements	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Total des dépenses	13.712,45 €	14.609,65 €	14.999,46 €	18.934,74 €	16.861,91 €	18.625,36 €	17.691,04 €	13.248,39 €	17.777,67 €	15.630,59 €	15.550,15 €
Mouvement du mois	-3.758,59 €	-1.643,05 €	-723,89 €	8.555,27 €	3.667,66 €	7.825,78 €	5.622,71 €	-4.852,83 €	5.826,96 €	764,28 €	574,61 €
Situation fin de mois	6.241,41 €	4.598,36 €	3.874,47 €	12.429,74 €	16.097,40 €	23.923,18 €	29.545,89 €	24.693,06 €	30.520,02 €	31.284,30 €	31.858,91 €

Les tableaux de trésorerie pour l'ensemble des cinq années se trouvent en annexe 37.

Nous pouvons constater que l'entreprise Meskens ne présente aucun problème de trésorerie, que les encaissements en prévisions seront suffisants pour faire face aux décaissements projetés. Par conséquent, la société n'aura pas besoin d'emprunter des fonds auprès d'une source externe.

9.4 Les ratios

Tableau 20 : les ratios

Les ratios fondamentaux

	1ère année	2ème année	3ème année	4ème année	5ème année
<u>Ratios à partir du bilan</u>					
Indépendance financière: KP/total passif	52,96%	62,05%	66,09%	71,52%	74,92%
Taux d'endettement: exigible/total passif	47,04%	37,95%	33,91%	28,48%	25,08%
Actifs immo/total actif	19,32%	3,76%	1,36%	0,00%	0,00%
Actifs circulants/ total actif	80,68%	96,24%	98,64%	100,00%	100,00%
<u>Ratios à partir du compte de résultats</u>					
Taux de marge bénéficiaire: résultat net/CA	14,79%	14,26%	15,72%	14,90%	14,52%
Taux de marge d'exploitation: r. d'exploitation/CA	81,25%	80,67%	80,06%	79,40%	78,70%
<u>Liquidité</u>					
Fonds de roulement	18.938,00 €	40.452,49 €	54.654,84 €	70.754,30 €	84.517,31 €
Besoin en fonds de roulement	-10.707,48 €	-10.358,48 €	-12.426,31 €	-11.735,77 €	-11.590,39 €
Trésorerie nette	29.645,47 €	50.810,97 €	67.081,15 €	82.490,07 €	96.107,70 €

La solvabilité

La solvabilité permet de pouvoir assurer l'avenir à relativement long terme, sans se trouver en défaut de paiement. Elle permet également à l'entreprise de répondre à ses échéances financières, à tout moment.

Le fonds de roulement net (FRN)

Le fonds de roulement d'une organisation représente l'excédent des capitaux permanents par rapport aux actifs fixes. Il permet de financer une partie des besoins liés au cycle d'exploitation comme le stock minimum (Agneessens, 2011).

FRN = Capitaux propres – actifs immobilisés.

Sur base de mes projections, il est prévu que le fonds de roulement net soit positif au cours des 5 premières années d'activité. Cela traduit un excédent des ressources par rapport aux immobilisations.

Celui-ci augmentera au fil du temps, de par le renforcement des capitaux propres que nous avons prévu, mais également grâce à la diminution de la valeur comptable nette des actifs immobilisés au cours du temps, suite aux amortissements actés.

Comme nous prévoyons de procéder à des investissements dans 5 ans, afin de remplacer les véhicules, la présence d'un fonds de roulement net est souhaitable. En effet, celui-ci montre les capitaux dont la société dispose et susceptibles d'être utilisés à des fins d'investissements.

Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement correspond à la partie des besoins résultant de l'activité non couverte par des ressources provenant de l'activité (Agneessens, 2011).

BFR = Besoins (Créances CT (sans les créances diverses) + comptes de régularisation) – Ressources (Dettes commerciales + Acomptes reçus sur commande + Dettes fiscales, sociales, salariales + Comptes de régularisation)

Le besoin en fonds de roulement de l'entreprise Meskens est négatif au cours des 5 années en prévision. Cela signifie que l'entreprise génère suffisamment de ressources pour financer son cycle d'exploitation sans devoir recourir au financement externe.

De ce fait, l'entreprise Meskens n'aura pas besoin d'aller chercher d'autres ressources afin de financer son cycle d'exploitation. Le besoin en fonds de roulement négatif se justifie également par le fait que l'entreprise est prestataire de services et que nous n'aurons pas de stocks (de matières premières ou de marchandises) à financer.

La trésorerie:

La trésorerie = fonds de roulement - besoins en fonds de roulement

La trésorerie projetée est positive et augmente au cours des 5 premières années d'activité. Cela signifie que la société pourra financer son cycle d'exploitation à l'aide de son fonds de roulement. Cependant, comme la valeur de la trésorerie est excessivement élevée, surtout les 4^{ème} et 5^{ème} années, nous comptons allouer nos liquidités financières sous forme de placements plus rentables (tels que les comptes à terme, les placements obligataires, ...). Pour rappel, ces liquidités seront utilisées afin de financer le développement futur de la société.

9.5 Conclusion

L'objectif de ce travail était de répondre à la question suivante:

"La pose de clôtures, de panneaux en bois et de murs décoratifs de jardin est-ce un projet réalisable et rentable?"

Ce projet traduit le projet de diversification de l'entreprise Meskens.

Pour répondre à cette interrogation, j'ai d'abord présenté ce qu'était la diversification ainsi que différents éléments théoriques concernant le business plan.

Ensuite, dans ma partie pratique, j'ai présenté l'entreprise Meskens, son historique, sa structure et son évolution depuis sa création.

Vient ensuite l'analyse de l'environnement, qui a permis de conclure que l'entreprise se trouve dans un marché attractif et fortement concurrentiel. D'où l'importance pour l'entreprise Meskens de mettre ses atouts en avant, tels que le soin apporté aux services proposés et la confiance accordée au patron présent sur chantier.

Dans la cinquième partie de ce mémoire, je décris les modalités et les résultats de l'étude de terrain réalisée. Elle permet de confirmer que l'offre de l'entreprise Meskens répond à une demande de la clientèle.

M'appuyant sur les renseignements et informations recueillies de par l'étude de terrain mais également grâce à l'analyse de l'environnement, j'ai ensuite élaboré la stratégie et le plan marketing de l'entreprise.

J'ai terminé mon cheminement par l'étude financière du projet.

Les comptes de résultats, le bilan et le tableau de trésorerie des cinq premières années de la diversification, montrent que le projet de l'entreprise Meskens comme décrit dans ce travail est rentable et réalisable dès la première année. J'ajouterais qu'après la rédaction de ce travail et au vu des résultats obtenus par l'entreprise en 2011, ce projet de diversification s'avère presque nécessaire pour la survie de l'entreprise.

Conclusion générale

Ce travail de fin d'études constitue une synthèse reflétant les acquis de mes trois années d'université.

Il m'a permis de faire le lien entre de nombreuses matières enseignées, telles que la stratégie financière, la comptabilité, le management stratégique, le marketing, la gestion des ressources humaines ...

Ce mémoire m'a également appris à travailler avec rigueur et en profondeur sur un projet à long terme, à appliquer une démarche scientifique de recherche et à concevoir un projet de manière réaliste avec ses points forts et ses points faibles.

Pour ma future profession d'enseignante, avoir rédigé un plan d'affaires est un plus: il me permet d'appréhender le côté "pratique" d'une entreprise mais favorise également l'approche globale de celle-ci. Pour l'entreprise de mon époux, mon master en sciences de gestion est également un atout précieux.

Mes études universitaires m'ont apporté énormément. En plus des connaissances, j'ai acquis une ouverture d'esprit sur le monde économique, une démarche scientifique pour résoudre des problèmes quels qu'ils soient. J'ai également pris confiance en moi et j'ai eu l'occasion de rencontrer des personnes de qualité.

Ce cursus va, je l'espère, changer ma vie professionnelle mais il a, sans aucun doute, dorénavant et déjà influencé ma vie personnelle en m'apportant de grandes satisfactions.

Pour terminer, je tiens à remercier mon promoteur, Monsieur Giacomini, pour son aide précieuse dans la rédaction de ce mémoire, tous mes professeurs qui ont su transmettre leur savoir avec professionnalisme, ainsi que ma famille, Madame Dauchot et mes amis pour leur dévouement et leur écoute tout au long de ces études.

La liste des annexes

Annexe 1: Analyse du portefeuille clients de l'entreprise Meskens

Annexe 2: Illustrations de clôtures en treillis

Annexe 3: Illustrations de panneaux de bois

Annexe 4: Illustrations de murs décoratifs

Annexe 5: Illustrations de gabions

Annexe 6: Calcul des coûts d'investissement pour les trois services proposées par l'entreprise Meskens comparativement à la plantation d'une haie

Annexe 7: Réglementation T.V.A.

Annexe 8: Obligations de l'assujettissement à la T.V.A.

Annexe 9: Evolution de la population belge (1990 à 2009)

Annexe 10: Projection pour le futur : évolution de la population wallonne

Annexe 11: Revenus des ménages par arrondissement

Annexe 12: Dépenses des ménages pour trois services spécifiques

Annexe 13: Evolution du nombre d'équivalents temps plein et d'employeurs dans le secteur des parcs et jardins

Annexe 14: Demande mensuelle dans le secteur des parcs et jardins

Annexe 15: Concurrents de l'entreprise Meskens

Annexe 16: Email présentant l'étude de terrain

Annexe 17: Etude de terrain, présentation du questionnaire

Annexe 18: Résultats de l'étude de terrain

Annexe 19: Liste des métiers les mieux rémunérés en Belgique

Annexe 20: Charte de qualité de l'entreprise Meskens

Annexe 21: Formations de la Mission wallonne des secteurs verts

Annexe 22: Evolution de la demande de l'entreprise Meskens sur les 12 derniers mois

Annexe 23: Projet graphique de lettrage de la camionnette de l'entreprise

Annexe 24: Carte de vœux de l'entreprise Meskens

Annexe 25: Courrier promotionnels adressées aux clients de l'entreprise Meskens

Annexe 26: Courrier de présentation de l'entreprise adressée aux clients potentiels

Annexe 27: Flyers de l'entreprise Meskens

Annexe 28: Conditions générales de vente de l'entreprise Meskens

Annexe 29: Réglementation de la commission paritaire 145.04

Annexe 30: Calcul des coûts de rémunération

Annexe 31: Evolution du chiffre d'affaires

Annexe 32: Périodicité du chiffre d'affaires

Annexe 33: Périodicité des charges

Annexe 34: Les charges

Annexe 35: Tableau d'amortissement

Annexe 36: Calcul de l'impôt

Annexe 37: Tableaux de trésorerie

Annexe 38: Calcul du seuil de rentabilité

Liste des tableaux repris dans le travail

Tableau 1: Orientations stratégiques : la matrice d'Ansoff

Tableau 2: Marge brute moyenne en euros par secteur d'activité

Tableau 3: Synthèse des services proposés et leurs spécificités

Tableau 4: Comparatif des services proposés avec la plantation de haie

Tableau 5: Nombre de ménages par province au 01/01/09

Tableau 6: La micro-segmentation

Tableau 7: Coût comparatif des fournisseurs de murs décoratifs

Tableau 8: Entreprises concurrentes classées par rubrique et par province

Tableau 9: Prix pratiqués par la concurrence pour la pose de murs décoratifs

Tableau 10: Prix pratiqués par la concurrence pour la pose de clôtures

Tableau 11: Calcul du coût des rémunérations par ouvrier

Tableau 12: Estimation du pourcentage futur du chiffre d'affaires

Tableau 13: Evolution du pourcentage du chiffre d'affaires par activité

Tableau 14: Evolution du chiffre d'affaires en euros

Tableau 15: Coût d'approvisionnement en marchandises

Tableau 16: Services et biens divers de l'entreprise

Tableau 17: Compte de résultats

Tableau 18: Présentation de l'actif du bilan en résumé

Tableau 19: Présentation du passif du bilan en résumé

Tableau 20 : Tableau de trésorerie

Tableau 21 : Les ratios

Liste des graphiques repris dans le travail

Graphique 1: Répartition du chiffre d'affaires par activité

Graphique 2 : Nombre de nouveaux clients par an

Graphique 3 : Evolution du chiffre d'affaires

Graphique 4: Evolution du bénéfice imposable

Graphique 5 : Evolution du chiffre d'affaires et du bénéfice imposable

Graphique 6 : Coût comparatif des services proposés par l'entreprise et de la plantation d'une haie

Graphique 7: Evolution du nombre de ménages

Graphique 8 : Evolution des dépenses moyennes par ménage pour trois domaines spécifiques

Graphique 9 : Pourcentage des dépenses moyennes par ménage pour trois domaines spécifiques

Graphique 10: Pourcentage des dépenses des ménages par revenu pour trois domaines spécifiques

Graphique 11 : Equivalent temps plein pour le service d'aménagement paysager

Graphique 12 : Evolution du nombre d'employeurs dans le domaine des parcs et jardins

Graphique 13 : Changement perçus par les employeurs des secteurs verts

Graphique 14: Evolution du nombre d'entreprises d'aménagement paysager en faillite

Graphique 15 : Evolution du parc de logements wallons

Graphique 16 : Evolution de la superficie des terrains résidentiels wallons

Graphique 18 : Nombre d'entreprises par secteur par province et par rayon de 100 km²

Graphique 19 : Nombre d'entreprises par secteur par province et pour 10 000 ménages

Bibliographie

(Agneessens, 2011)

Agneessens N. (2011), Cours de comptabilité et diagnostic financier, FUCAM.

(Ansoff, 1965)

Ansoff I. (1965), Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion, Michigan, McGraw-Hill.

(Ansoff et McDonnel, 1989)

Ansoff I. et McDonnel E. (1989), Stratégie et développement de l'entreprise, traduit par HOU B., Paris, Editions organisations.

(APEFASBL, 2012)

Association paritaire pour l'emploi et la formation (2012), Les fonds sociaux,
<http://www.apefasbl.org/fag/non-marchand-et-concertation-sociale/indice-onss/>

(Assistance scolaire, 2012)

Assistance scolaire (2012), Spécialisation et diversification,
http://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTG/management/reviser-le-cours/specialisation-et-diversification-tstg_man_08

(Atlas de Wallonie, 2006)

Atlas de Wallonie (2006), Revenus par ménage,
<http://sder.wallonie.be/ICEDD/CAP-atlasWallonie2006/pages/atlas.asp?txt=homRevenus>

(Bureau fédéral du plan, 2011)

Bureau fédéral du plan, Micheline Lambrecht (2011), Perspectives de population 2010- 2060, communiqué de presse du 19 décembre 2011,
www.plan.be/overview.php?lang=fr&TM=46&IS=70

(CESRW, 2011)

Le Conseil économique et social de Wallonie (2011), Le dossier du CESRW: les ménages,
www.cesrw.be/uploads/publications/fichiers/Dossiers%20du%20CESRW/5.Dossier_Menages.pdf

(Chanteux et Niessen, 2005)

Chanteux A. et Niessen W. (2005), Les tableaux de bord et business plan, Liège, Editions des Chambres de Commerce et d'Industrie de Wallonie.

(Comeos, 2011)

Comeos (2011), Le Belge et son jardin, Première enquête nationale.

(Crioc – Critères d’achat, 2011)

Centre de Recherche et d'Information des Organisations de Consommateurs (2011), Quels sont les critères d’achat des consommateurs ? , Communiqué de presse du 30/09/11, Editeur responsable Marc Vandercamme , Référence catalogue – 036-11,
<http://www.crioc.be/FR/doc/x/y/document-6015.html>

(Crioc – Budget et dépenses, 2011)

Centre de Recherche et d'Information des Organisations de Consommateurs (2011), Le budget et les dépenses des ménages, Editeur responsable Marc Vandercamme , Référence catalogue – 038-11,
<http://www.crioc.be/files/fr/5939fr.pdf>

(Croué, 2002)

Croué C. (2002), Marketing international : perspectives marketing (4^{ème} éd.), Bruxelles, De Boeck Supérieur.

(Dufour et Maisonnas, 1997)

Dufour J-C. et Maisonnas S. (1997), Marketing et Services : Du transactionnel au relationnel, Saint-Nicolas (Québec), Presses Université Laval.

(Durand et Simon, 2011)

Durand X. et Simon E. (2011), Réaliser son business plan en 48 heures, Paris, Editions Eyrolles.

(Fédis, 2012)

Fédération du commerce et des services, Peter Vandenberghe (2012), La saison du jardinage démarre en trombe, communiqué de presse du 27 mars 2012,
<http://www.fedis.be/menu.asp?id=9392&lng=fr&niveau1=0&m=0>

(Forem, 2009)

Forem (2009), Le marché de l’emploi : agriculture, élevage, horticulture, parcs et jardins, exploitation forestière, Le Forem

(Forem, 2012)

FOREM (2012), Métiers et professions: jardinier/jardinière d’espaces verts,
<http://www.leforem.be/Horizonemploi/rome/41113.html#>

(Fréry, Jonhson, Scoles et Whittingtin, 2011)

Fréry F., Jonhson G., Scoles K. et Whittingtin R. (2011), Stratégique, (9^{ème} éd.), Paris, Pearson Education France.

(Friedman, 2010)

Friedman M. (2010), Cours d'études de marché : comprendre la mesure de l'étude de marché, FUCAM.

(Iweps, 2012)

Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (2012), Les chiffres clés de la Wallonie, Belgrade, Editeur responsable Sébastien BRUNET.

(Ingham, 1995)

Ingham M. (1995), Management stratégique et compétitivité, Bruxelles, DeBoeck Université.

(Kolter, Keller, Manceau, Dubois, 2009)

Kotler P., Keller K., Manceau D. et Dubois B. (2009), Marketing Management (13^{ème} éd.), Paris, Pearson Education France.

(Léger-Jarniou et Kalousis, 2010)

Léger-Jarniou C. et Kalousis G. (2010), Construire son Business plan : les clés du BP professionnel (2^{ème} éd.), Vottem, Dunod.

(Lewi et Lacoeylthe, 2007)

Lewi G. et Lacoeylthe J. (2007), Branding Management : la marque, de l'idée à l'action (2^{ème} éd.), Paris, Pearson Education France.

(Malaval et Bénaroya, 2009)

Malaval P. et Bénaroya C. (2009), Marketing Business to Business (4^{ème} éd.), Paris, Pearson Education France.

(Missions wallonnes des secteurs verts, 2011)

Missions wallonnes des secteurs verts (2011), Formations 2011-2012,
<http://www.secteursverts.be/ressources/catalogue-formation-2011-web.pdf>

(Morettin, 2010)

Morettin C. (2010), Cours de gestion des ressources humaines, FUCAM.

(ONSS, 2011)

ONSS (2011), Statistiques transmises par Monsieur Frédérique Coenen du service « ONSS – Statinfo »

(Pêcheux, 2009)

Pêcheux C. (2009), Cours de base de gestion marketing, FUCAM.

(Portail Belgium.be, 2011)

Portail Belgium.be (2011), Société privée à responsabilité limitée,
www.belgium.be/fr/economie/entreprise/creation/types_de_societe/sprl/

(Portail Belgium.be, 2012)

Portail Belgium.be (2012), Indépendant à titre principal,
http://www.belgium.be/fr/economie/entreprise/creation/independants/a_titre_principal/

(Quivy et Van Campenhoudt, 2009)

Quivy R. et Van Campenhoudt L.(2009), Manuel de recherche en sciences sociales (3^{ème} éd.),
Paris,Dunod.

(Robiéfroid, 2008)

Robiéfroid J-P. (2008), Séminaire de création d'entreprise : marketing opérationnel et stratégique,
FUCAM.

(Rumlet, 1974)

Rumlet R. P. (1974), Strategy, Structure and Economic Performance, Boston Mass, Harvard University
Press.

(Safe, 2012)

Suburban Areas Favoring Energy efficiency (2012), Le parc de logement wallon : présentation,
évaluation et approche de son évolution,
<http://www.safe-energie.be/media/fiches/safequa03.pdf>

(SPF Economie – Budget des ménages, 2010)

SPF Economie - Direction Générale de l'Information Economique et Statistique, L'enquête sur le
budget des ménages, Communiqué de presse du 13 avril 2010,
http://economie.fgov.be/fr/binaries/HBO2008fr_tcm326-98901.pdf

(SPF Economie – Dépenses, 2012)

SPF Economie - Direction Générale de l'Information Economique et Statistique, L'enquête sur le
budget des ménages, Communiqué de presse du 13 avril 2010,
<http://economie.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/travailvie/revenus/ventilation/>

(SPF économie – Faillite, 2012)

SPF Economie - Direction Générale de l'Information Economique et Statistique, Faillites,
http://statbel.fgov.be/fr/modules/publications/statistiques/enquetes_et_methodologie/nace-bel.jsp

(SPF économie - Population, 2011)

SPF Economie - Direction Générale de l'Information Economique et Statistique, Population,
http://statbel.fgov.be/fr/binaries/3.1.1.1.7.1.21.F%2000.07A%20y-2008%20TEA_tcm326-55745.xls

(SPF économie – Population, 2012)

SPF Economie - Direction Générale de l'Information Economique et Statistique, Population,
<http://economie.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/structure/menages/>

(SPF économie – Revenus, 2012)

SPF Economie - Direction Générale de l'Information Economique et Statistique, Revenus des ménages,
http://economie.fgov.be/fr/binaries/fisc1993_2004_fr_tcm326-33413.xls#'2004'!A1

(SPF économie – Code NACEBEL, 2012)

SPF Economie - Direction Générale de l'Information Economique et Statistique, Code NACEBEL,
http://statbel.fgov.be/fr/modules/publications/statistiques/enquetes_et_methodologie/nace-bel.jsp

(Stutely R, 2009)

Stutely R. (2009), Concevoir un business plan efficace: business plan (2^{ème} éd.), Paris, Pearson Education France.

(Thévenet, Dejoux, Marbot, Normand et Bender, 2009)

Thévenet M., Dejoux C., Marbot E., Normand E. et Bender A-F. (2009), Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines, Paris, Pearson Education France.

(UCM, 2012)

UCM (2012), Entreprises horticoles : CP 145.05, Informations transmises par Madame Ban, notre gestionnaire de dossier à l'UCM.