

# DSCG 3, Sujet 2

## MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION

Durée de l'épreuve : 4 heures - coefficient : 1,5

### Présentation du sujet : Jard'Eau

Le groupe **Jard'Eau** est un acteur incontournable des marchés de la Piscine, du Spa et de l'Arrosage. Créé en 1983 à Portet /Garonne, au sud de Toulouse, **Jard'Eau**, à l'époque, est le premier point de vente libre-service assisté à proposer des solutions d'arrosage à monter soi-même. La philosophie de **Jard'Eau** est de rendre les produits « Pro » accessibles aux particuliers et faciliter l'approche DIY (*Do It Yourself*) ce qui est très novateur à l'époque dans le secteur. Avec la même philosophie, **Jard'Eau** se tourne ensuite vers le marché des piscines du spa et, récemment, des énergies renouvelables.

#### Quelques dates clés :

**1983** : Raymond Grosjean crée « *Grosjean International* ».

**1987** : Naissance de l'enseigne **Jard'Eau**, créée par Raymond Grosjean.

**1997** : IRDI<sup>1</sup>, société de capital-risque, fait son entrée au capital à l'occasion du départ d'Antoine Grosjean. Avec 27,5% du capital, elle constitue le second actionnaire avec Raymond Grosjean (72,5%).

**1998** : Création de la centrale d'achats sur 3 400 m<sup>2</sup> et du site de formation.

**2000** : Lancement du centre technique (logistique) agréé Jard'Eau, pour un coût de 3M€

**2002** : 1<sup>er</sup> LBO<sup>2</sup> orchestré par IRDI qui souhaite un renforcement des compétences managériales et une meilleure rationalisation de l'entreprise. Yves Bertali rejoint, alors, le groupe en tant que directeur général avec pour mission de développer le réseau de distribution de l'entreprise.

**2004** : Ouverture des premiers magasins affiliés : 9 au total qui s'ajoutent aux 16 agences que compte le groupe.

**2006** : 2<sup>e</sup> LBO : volonté de la famille Grosjean de sortir définitivement du capital. Ce nouveau LMBO permet à Y. Bertali de devenir actionnaire majoritaire (51%), le reste étant détenu par un pool d'investisseurs financiers<sup>3</sup>.

**2007** : Développement dans l'activité de « l'énergie verte ».

**Jard'Eau** se lance dans une démarche QSE<sup>4</sup> (Qualité, Sécurité et Environnement), qui englobe des actions citoyennes au bénéfice des clients, de l'entreprise, de l'environnement et du monde, dans le sens le plus large.

**2013** : 3<sup>e</sup> LBO réalisé avec les mêmes partenaires financiers qu'en 2006. Ce nouveau montage permet à Jard'Eau de renforcer ses fonds propres et porte la participation du management à plus de 60% du capital. Il a pour vocation d'accompagner le groupe dans ses nouveaux projets avec l'ouverture de 7 à 10 points de vente annuels dans les prochaines années.

**2014** : Le réseau **Jard'Eau** emploie 160 personnes, compte 82 magasins en France et ambitionne d'atteindre 120 points de vente d'ici 2017. Le potentiel est estimé entre 220 et 250 magasins en France afin de couvrir l'ensemble du territoire national.

#### 1. L'ERE GROSJEAN

##### • Grosjean : une famille d'entrepreneurs

Tout a commencé en 1966 quand Antoine Grosjean revient du service militaire. Avec pour tout bagage un diplôme de technicien de machines agricoles, cet esprit aventureux et créatif, se lance avec un ami dans l'aventure entrepreneuriale. Il crée à Toulouse une petite société de vente et entretien de motoculteurs.

D'abord concessionnaire de marques extérieures de motoculteur, il imagine très vite de nouveaux modèles qu'il va produire lui-même. Ainsi, démarre ce que l'on peut nommer « l'aventure Grosjean ». Antoine a besoin d'espace et en 1973, il va s'installer à Cugnaux. Les résultats commerciaux, un secteur placé sous la direction de

<sup>1</sup> IRDI, Institut Régional de Développement Industriel de Midi-Pyrénées.

<sup>2</sup> Il s'agit plus précisément d'un LMBO (Leveraged Management Buy-Out), puisque Yves Bertali monte au capital. Raymond Grosjean, garde 30% du capital et profite du montage pour faire une donation partielle à ses enfants, à hauteur de 10% du capital.

<sup>3</sup> Multicroissance, IRDI et Grand Sud-Ouest Capital.

<sup>4</sup> Ainsi, par exemple, Jard'Eau propose des solutions simples et efficaces pour réduire la consommation d'eau tout en couvrant les besoins des végétaux de votre jardin et réaliser de substantielles économies (arrosage automatique, goutte-à-goutte, micro-aspersion, etc.). De même, elle s'associe avec le numéro un français de la pose de panneau photovoltaïques pour apporter des solutions durables à ses clients.

**Raymond Grosjean**, son jeune frère qui l'a rejoint, sont fulgurants. Quand il cédera son entreprise au groupe Leroi-Sommer, en 1980, elle comptera 132 salariés et des perspectives de développement considérables. L'explication de ce succès ? « La diversification tous azimuts », répond immédiatement l'entrepreneur. En oubliant, modeste, l'innovation permanente qui a accompagné le projet industriel et la gestion de l'affaire. Fort de cette expérience, son jeune frère Raymond Grosjean crée en 1983, « Grosjean international » spécialisée dans la distribution de matériel d'arrosage qui deviendra en 1987 « Jard'Eau ».

- **JARD'EAU : la stratégie Grosjean**

Au départ (1983) l'entreprise se positionne exclusivement sur l'arrosage de jardin et distribue divers accessoires d'extérieur. Toute sa notoriété s'établit autour des solutions qu'elle propose en matière d'irrigation, du sur mesure adapté au terrain des particuliers. Très vite, ses clients vont la solliciter pour l'aménagement de bassins et notamment les pompes à eau pour piscine.

A partir du milieu des années 90, la société connaît une forte croissance passant d'un chiffre d'affaires consolidé de 5,2 M€ en 1995 à 11 M€ en 1998 pour atteindre 15 M€ en 2002.

Les locaux de Portet-sur Garonne deviennent rapidement trop exigus et peu fonctionnels.

En 1999, Raymond Grosjean crée une base logistique ayant pour mission de devenir l'unité de centralisation des achats et de dispatching des produits vers les magasins, le réseau et les clients VPC en moins de 48-heures.

C'est aussi l'aboutissement d'une année 1998 fertile en nouvelles aventures entrepreneuriales. Le 1<sup>er</sup> novembre a vu la création de Jard'Eau-réalisations, société de services, de construction et d'engineering de piscines et, un mois plus tard, de la marque « Flamingo », un concept global kits piscines à monter soit même et livrées chez le client, démocratisant ainsi le côté mystique de la piscine. La croissance s'exprime à deux chiffres tous les ans.

La courbe du nombre des salariés suit celle du chiffre d'affaires : de 18 en 1995, le personnel passe à 39 en 1998.

« A moyen terme, le souhait de Jard'Eau est d'élargir ses gammes vers d'autres produits. Les spas (balnéothérapie à domicile), les abris et bungalows bois, les serres de jardin, les luminaires ont été confirmés pour le prochain catalogue de vente par correspondance diffusé à 300 000 exemplaires, dont 70 000 vendus en kiosques. Notre objectif est d'ouvrir 25 à 30 magasins en propre et de créer un réseau d'affiliés » explique Raymond Grosjean en 1999. « Nous allons créer tout un univers du loisir de l'eau dans l'espace jardin à prix accessibles mais sans rogner sur la qualité notamment grâce à l'accompagnement commerciale et technique de notre force de vente. »

Mais suite à la crise financière du début des années 2000, le contexte économique devient plus difficile et le secteur du loisir en pâtit. La concurrence se fait plus agressive, les marges diminuent et la rentabilité s'érode. Lors du LBO de 2002, l'IRDI et les autres investisseurs institutionnels deviennent actionnaires deviennent majoritaires avec 40 % du capital et poussent Raymond Grosjean à réorganiser la société.

Transformée en SAS, Jard'EAU accueille Yves Bertali à son capital, qui prend la fonction de directeur général, Raymond Grosjean devenant président du directoire. Cette restructuration juridique et financière permet à la PME de répondre à ses vellétés de croissance. Trente nouvelles enseignes sont programmées sur toute la France (et plus seulement dans le sud) mais également à l'étranger. La péninsule ibérique, l'Italie, le Maroc et la Tunisie ont été retenus comme prochaines terres d'implantation.

Ce projet de développement à l'export est porté par Raymond Grosjean.

« C'est du Maghreb que sont venues les premières sollicitations, explique-t-il. Les particuliers ont passé commande via le catalogue Jard'EAU qui n'est pourtant accessible qu'en kiosque en France ou par Internet ». Ces clients se sont vraisemblablement procurés celui-ci dans les aéroports. Satisfaits du service, ils sont devenus prescripteurs de la marque. Ainsi s'est constitué le premier marché hors Hexagone de l'aménageur de piscines. En 2004, un salarié est chargé de prospecter et de développer le réseau en Afrique du nord, et en Amérique latine depuis la Guyane. Ces deux secteurs géographiques sont quasiment vierges puisque seuls les complexes hôteliers sont pour l'instant équipés de piscines. Hausse du pouvoir d'achat et occidentalisation des modes de vie hissent ces régions parmi les plus forts potentiels de développement d'un marché devenu très concurrentiel en France.

De fait, l'objectif de Jard'EAU est d'y réaliser 10 % de ses résultats d'ici à 2007 (projections 2005), avec la maîtrise de l'eau comme dynamique. En ces terres arides, la valeur ajoutée du piscinier toulousain est de proposer des solutions de gestion de l'eau par le biais d'économisateurs et de procédés de traitement pour allonger la durée d'exploitation des bassins. La distribution s'effectuerait en libre-service dans des magasins exclusivement destinés aux particuliers, avec toujours le même credo : « faites-le vous-même ! ».

Suite à des différents stratégiques et un besoin de recapitalisation de la société qui tarde à redresser sa rentabilité, Raymond Grosjean se retire et réinvestit ses fonds dans la société familiale de motoculteurs.

Yves Bertali et les investisseurs institutionnels s'accordent sur un nouvel LBO avec une augmentation de capital de deux millions d'euros.

## 2. 2006 : LE RENOUVEAU :

### ● Yves Bertali

Diplômé de l'École d'Agriculture de Purpan qui offre une solide formation en gestion, Yves Bertali complète sa formation par un DESS « Finance Gestion » à l'IAE de Toulouse.

Dans son premier poste, chez Sodial (Yoplait-Candia) à Lyon, il a en charge l'export. Puis c'est le marketing et un poste de directeur régional à Nantes avant de partir chez Teisseire, très ancien groupe familial spécialisé en sirops et jus de fruits. Il y fait une carrière exclusivement commerciale jusqu'à devenir directeur commercial France et International. Membre du comité de direction, il doit composer avec des luttes intestines entre dirigeants et une ambiance délétère qui lui donne envie d'aller voir ailleurs, dans le monde de la PME.

En contact avec l'Irdis, il analyse plusieurs dossiers et retient celui de Jard'Eau pour qui la société de capital-risque régionale est à la recherche d'un manager. Bien formé aux techniques de gestion, il réalise avec l'aide de l'Irdis un véritable diagnostic global de l'entreprise et est convaincu que la TPE a tous les atouts pour devenir leader national sur son marché à condition de savoir se développer à partir d'un cœur de compétences plus porteur, de mieux maîtriser ses coûts et fédérer ses talents. En 2002, il prend donc 12 % de cette société.

### ● La stratégie Bertali : la mise en réseau

« Le choix d'un développement via la franchise n'est pas neutre » explique Yves Bertali. « Il existe un véritable savoir-faire chez Jard'Eau sur tout ce qui tourne autour de l'eau dans le jardin. En 2002, capitaliser cet atout et créer une croissance organique pour élargir la réputation très locale de Jard'Eau nécessitent des investissements propres trop importants. Or l'avantage de la franchise est de pouvoir intégrer dans son réseau des individus avec ce goût de l'entrepreneuriat, un minimum de moyens et la volonté de réussir.

C'est une vraie inflexion dans la stratégie de l'entreprise qui misait surtout sur les magasins en propre et les affiliés,<sup>5</sup> au départ surtout recrutés pour leur qualité commerciale. Cette politique a pu peser sur la performance de nos unités, c'est pourquoi nous avons modifié les profils de nos franchisés et considérablement étoffé notre programme de formation (cf annexe 6).

Pour Yves Bertali il est important que la notion d'appartenance au réseau soit ressentie fortement par ses franchisés. « Jard'Eau, ce n'est pas un prête-nom ! Notre formation est poussée, autant en technique produit qu'en technique commerciale et gestion. Nous avons mis en place une charte avec des valeurs, en particulier l'accueil et le partage du savoir-faire. Ces valeurs sont un rappel pour chacun à les appliquer dans ses tâches au quotidien. »

La participation active des magasins à la vie du réseau a contribué à l'optimisation du fonctionnement de la centrale, au développement de nouveaux produits (spa, saunas), à l'ouverture de multi-franchisés. Elle a aussi conduit un certain nombre d'employés du groupe à se lancer dans l'entrepreneuriat et ouvrir à leur compte un point de vente Jard'Eau. Ainsi les magasins de Draguignan, Béziers, La Moutonne, Montauban, sont des anciens employés du Groupe.

Suite à la crise de 2007/2008, Yves Bertali est amené à réorganiser de nouveau l'entreprise afin de retrouver la maîtrise des coûts. « Nous avons notamment réintégré la logistique que nous avions sous-traitée, explique le président-directeur général. Nous avons fermé deux magasins affiliés et un en propre durant cette période, tout en ouvrant quatre franchises de vente en 2009 et trois en 2010. Nous n'hésitons pas non plus à prendre le contrôle d'une franchise en difficulté pour réorganiser l'équipe et relancer l'activité si nous pensons que le potentiel de croissance existe. L'unité a ensuite vocation à retrouver le chemin de la franchise. »

Pour alléger les stocks des magasins, la société mère livre directement une grande partie des piscines et des spas aux clients. Elle dispose d'un centre technique pour le service après-vente du matériel et le test des spas avant livraison et possède aussi sa propre marque, Irripool.

Homme de famille, père de 6 enfants, homme de valeurs, Yves Bertali instaure dès 2007 une démarche éco-citoyenne et crée une cellule Qualité Environnement. Il lance en 2008 un projet d'entreprise avec l'appui de la Région Midi-Pyrénées et l'École d'Ingénieurs de Purpan : Jard'Eau SAHEL. Cette action au cœur du métier de Jard'Eau, le goutte à goutte, se passe au Sénégal, et permet aujourd'hui à 4 villages d'avoir accès à l'eau et

<sup>5</sup>La commission affiliation est très proche de la franchise (cf annexe 5) La différence concerne le stock qui appartient à la tête de réseau. C'est elle qui le finance et qui le reprend le cas échéant. L'affilié fonctionne en dépôt-vente et limite son exposition aux risques d'exploitation. Il dispose en revanche d'une faible marge de manœuvre dans l'assortiment du stock, la fixation des prix, les procédures de vente. Il est plus commercial qu'entrepreneur. Pour la tête de réseau, la commission-affiliation offre l'avantage de garder le contrôle presque absolu des distributeurs et s'apparente à bien des niveaux au succursalisme. La formule apparaît toutefois plus coûteuse et suppose une bonne maîtrise dans la communication interne pour fédérer et motiver les équipes.

l'électricité pour produire du maraîchage. Elle se perpétue avec l'accueil de stagiaires sénégalais, la mise à disposition d'une équipe technique pour pérenniser le projet et l'élargir à d'autres villages.

L'enseigne toulousaine est récompensée en janvier 2012 pour son projet d'entreprise Jard'EauSAHEL. Les Septuors organisés tous les 2 ans par le Groupe La Dépêche du Midi et parrainés par la région Midi-Pyrénées et les grands partenaires régionaux, décernent le prix spécial « Coup de Cœur » à Yves Bertali.

L'approche éco responsable est aussi déclinée au siège avec l'établissement d'un bilan carbone en 2011, la mise en place du tri, l'optimisation des déchets et une éthique d'achats favorisant l'économie d'énergie.

« Cette action renforce notre positionnement stratégique actuel désormais.

<b>DOSSIER 1 – DIAGNOSTIC STRATEGIQUE</b>
---

À l'aide des *annexes 1 et 2* :

1. Après avoir rappelé l'intérêt de la formalisation du processus stratégique, vous préciserez la démarche réellement suivie en la matière par son fondateur Raymond Grosjean et les éventuelles différences avec le cheminement retenu par Yves Bertali.
2. Sous la forme d'un tableau, précisez la nature des stratégies mises successivement en œuvre par Raymond Grosjean puis Yves Bertali en illustrant vos propos à partir de l'histoire du développement de Jard'Eau. Vous préciserez les avantages et les inconvénients de chacune d'elle.
3. Reconstituez l'analyse structurée du macro environnement que Yves Bertali a pu effectuer lors de son arrivée en 2002 en mettant en évidence les éléments qui ont pu le conduire à s'engager dans cette entreprise.
4. Présentez l'architecture de la valeur de la société et faites émerger les axes stratégiques à partir desquels Yves Bertali souhaite désormais se développer. Vous pourrez notamment vous inspirer du modèle présenté ci-dessous et inspiré du « competitive advantage » de M. Porter.

<b>DOSSIER 2 – GOUVERNANCE ET CONTROLE INTERORGANISATIONNEL</b>
---

## Partie A : Diagnostic de la gouvernance et des systèmes de contrôle

A l'aide des *annexes 3 à 8* :

1. Analysez et justifiez l'évolution du style de gouvernance *externe* de Jard'Eau depuis sa création en 1987.
2. Après avoir rappelez sa définition, vous analyserez les spécificités de la gouvernance *interne* de Jard'Eau, en 2014. En quoi le fait de posséder des magasins intégrés et de contrôler économiquement un réseau de magasins franchisés influence-t-il la gouvernance interne et par la même le(s) système(s) de contrôle mis en place par Jard'Eau ?
3. Analysez les motivations et les risques que supportent les acteurs de la franchise. Une réponse synthétique sous forme de tableau est attendue.
4. Rappelez succinctement les 3 modes de contrôle que toute organisation peut utiliser pour asseoir son contrôle organisationnel. Que désigne la notion de "control mix"? En vous inspirant des 3 modes de contrôle, vous proposerez un ensemble de dispositifs de contrôle concrets que devrait mettre en place le franchiseur Jard'Eau afin de contrôler ses magasins franchisés.
5. Selon vous, quel(s) mode(s) de contrôle rencontre-t-on à chacune de ces phases du contrat? Une réponse synthétique sous forme de tableau est attendue.

## Partie B : Suivi de la performance d'un magasin franchisé

Le service contrôle de gestion de la société mère Jard'Eau réalise un suivi budgétaire mensuel de chaque magasin franchisé. On vous communique en annexe les données relatives à un magasin franchisé pour le mois d'octobre de l'année N.

- 1) Décomposez l'écart total sur marge en appliquant la procédure de suivi budgétaire retenue par Jard'Eau (annexe 8).
- 2) Faites un diagnostic de la situation
- 3) Que pensez-vous de l'outil budgétaire mis en place chez Jard'Eau pour évaluer et piloter la performance des magasins franchisés ?
- 4) Après avoir brièvement rappelé les principes du modèle de R. Simons, analyser les systèmes de contrôle mis en place par l'entreprise Jard'Eau pour piloter son réseau de franchisé (annexe 6).
- 5) Après avoir qualifié le mode de gestion du changement adopté (annexe 6), appréciez sa pertinence dans le cas de Jard'Eau.

**Annexe 1 :**  
**EVOLUTION DE JARD'EAU EN QUELQUES CHIFFRES :**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Chiffres d'affaires en M€</b>	15 (1)	17	23	28	35	33	29	26	30	31	39	40	42
<b>Effectifs</b>	50	54	62	68	75	80	90	95	120	128	140	145	160
<b>Rentabilité groupe</b>	8 % (2)	7 %	6 %	5 %	4 %	5 %	4,5%	5 %	6 %	7 %	8 %	9 %	
<b>Nombre de magasins France</b>	16	25	33	33	33	50	51	55	53	58	65	71	82
<b>Dont franchises</b>	0	0	17	17	17	35	36	38	41	43	52	58	70
<b>Dont affiliés</b>	6	9	9	9	7	5	3	2	2				

(1) Contre 6 M€ en 1997 ; (2) Contre 10 % en 1997  
arrêtés au 01/10 de chaque année.

Source : enseigne. Chiffres

**Annexe 2 :**  
**LES MARCHES DE JARD'EAU :**

Dans un contexte d'assèchement des nappes phréatiques, de diminution des périodes pluviales et d'une augmentation des tarifs de l'eau qui en découlent, Jard'Eau engage une démarche technique et commerciale associant les besoins de son client et le respect de l'environnement sur trois marchés.

• **Le marché de la Piscine**

Le marché français de la piscine est le n°1 en Europe et le groupe Jard'Eau le premier distributeur intégré (centrale d'achats et magasins) dans l'Hexagone. Le marché français de la piscine a chuté de moitié entre 2007 et 2009 mais les ventes ont rebondi de 12 % en 2010 et Jard'Eau même progressé de 20 % durant l'exercice clos le 30 septembre 2010.

Ce secteur représente entre 60 et 70% du chiffre d'affaires des franchisés Jard'Eau (65 % pour le groupe) et reflète la croissance actuelle du parc national de piscines chez le particulier. Le CA oscille entre 300 000 et 3 millions d'euros, selon les cas, la moyenne se situant aux alentours de 600 000 euros.

Outre ses propres piscines hors sol en Kit, les Jard'blocs - blocs en polystyrène qui s'emboîtent comme un jeu de construction - faciles à monter tout en assurant un confort de baignade et une maîtrise énergétique (moins de déperdition de chaleur), le réseau Jard'Eau propose une large palette de bassins en terre où les grandes marques sont référencées.

Une fois la piscine réalisée, Jard'Eau propose une gamme complète d'accessoires (robots nettoyeurs, pompe à chaleur, etc.) et de consommables (produits de traitement) en libre-service.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2006, toutes les piscines ont dû obligatoirement être équipées pour répondre aux normes de sécurité : les alarmes, barrières et bâches, autant d'accessoires que Jard'Eau propose à ses clients.

• **Le marché de l'Arrosage**

Ce marché représente environ 20 % du chiffre d'affaires du groupe mais conserve un potentiel énorme si l'on prend en compte deux facteurs. 90% des foyers français disposent d'un espace jardinage, (jardin, terrasse, balcon) et 56% disposent d'un jardin privatif. 77% des jardins ont une pelouse et 38% un potager. Or aujourd'hui, à peine 7% des jardins sont équipés de système d'arrosage intégré.

Arrosage automatique, goutte-à-goutte, micro-aspersion, Jard'Eau propose des solutions simples et efficaces pour réduire la consommation d'eau tout en couvrant les besoins des végétaux du jardin et réaliser de substantielles économies. Avec un simple plan du terrain et quelques indications sur les massifs et types de végétaux à arroser, les vendeurs-conseil de Jard'Eau réalisent gratuitement une étude d'implantation d'un arrosage intégré et proposent les solutions adaptées quel que soit la taille du jardin.

• **Le marché du Spa**

Le marché du Spa affiche un taux de croissance à deux chiffres (+20%). Depuis 2001, entre 5 000 et 7 000 spas sont vendus chaque année en France. Le marché est en nette progression avec un engouement de plus en plus

marqué du particulier qui considère le spa comme un véritable équipement loisir dans sa maison.

Les thermes, les spas, sauna et Hammam sont aujourd'hui les quatre nouvelles spécialités offertes par Jard'Eau sous l'étiquette de « la santé par l'eau ».

« C'est le produit d'avenir de notre société, s'enthousiasme Raymond Grosjean, car il peut-être installé partout, en intérieur comme en extérieur, et être en fonctionnement toute l'année ».

« Un accessoire très tendance, selon Y.Bertali, président-directeur général de Jard'Eau. Le spa réunit à la fois les avantages de la piscine, dont la détente, avec une grosse économie d'eau, ce qui n'est pas négligeable ».

Si le spa a longtemps été l'accessoire d'une catégorie aisée, il s'est beaucoup démocratisé ces six dernières années, devenant un produit de qualité à prix abordable.

### Annexe 3 :

#### Le concept de la franchise

La franchise est un système organisé sous la forme d'un réseau vertical avec à sa tête le franchiseur (firme pivot). Celui-ci, dans l'exercice d'un contrat, limité dans le temps, donne à des franchisés (firmes satellites) le droit d'exploiter en leur nom mais sous enseigne du franchiseur un concept mis au point, testé et transmis par ce dernier. Le concept implique la mise au point d'un savoir-faire qui présente des caractéristiques particulières comme celles d'être secret, substantiel et identifié.

Lorsqu'un candidat franchisé souhaite rejoindre un réseau, celui-ci s'engage à respecter scrupuleusement le concept et le savoir-faire attaché. Cette obligation ne lui permettra pas de prendre des initiatives de production, commerciales ou de gestion qui seraient contraires à l'esprit du concept et qui pourraient le dénaturer. Le franchiseur s'engage donc à transmettre un savoir-faire, à mettre à disposition une enseigne et à fournir une assistance continue tout au long du contrat. Chacun a des droits et des obligations qui, si ils ne sont pas respectés peuvent entraîner la rupture du contrat avant son terme et une perte financière pour l'une ou l'autre des parties. Une contrepartie financière est exigée du franchisé avec le paiement au franchiseur d'un droit d'entrée à la signature du contrat (non récupérable) et le paiement régulier de redevances (royalties) tout au long du contrat en fonction du chiffre d'affaires réalisé.

Cette contrepartie doit permettre au franchiseur de se rémunérer sur la mise à disposition de son concept mais également doit lui permettre de développer continuellement son concept afin de garantir un avantage commercial permanent aux franchisés du réseau.

### Annexe 4 :

#### Les valeurs de Jard'Eau

A partir de 2006, soucieux de transmettre le savoir-faire de l'enseigne et l'approche service auprès de ses franchisés, les dirigeants ont progressivement élaboré, en collaboration avec les franchisés historiques et notamment certains anciens salariés, de nouvelles méthodes de recrutement, de formation et de suivi de la performance jugées particulièrement efficaces :

- **Un système de recrutement solide et réfléchi** : sur près de trois cents contacts établis par l'enseigne chaque année, seuls une vingtaine de candidats —ceux dont le profil convient vraiment - passent en journée découverte. Le candidat doit avoir idéalement une expérience significative de la vie en entreprise, en particulier dans des fonctions commerciales. Il doit posséder un tempérament de chef d'entreprise, avec une vocation de créateur et l'aptitude à encadrer et motiver des équipes. Le candidat doit aussi avoir la capacité à s'intégrer dans un réseau, avec la volonté de partager une politique de groupe, tout en restant indépendant. Une connaissance de l'univers de la piscine et / ou de l'arrosage de jardin n'est pas indispensable. En revanche le candidat devra avoir une réelle sensibilité aux produits Jard'Eau, avec des connaissances et de bonnes aptitudes dans le domaine du Bricolage.

- **Un dispositif de formation initiale de grande ampleur** : quatre mois et demi, précédés par trois mois de stage en magasin), qui n'a rien d'une formalité : si le candidat ne fait pas l'affaire, le réseau se réserve le droit de lui expliquer qu'il n'est "pas fait pour ce métier complexe, qui mêle vente, connaissances techniques et management". Les futurs franchisés ne sont mélangés avec les salariés des succursales que pour les modules techniques (environ 30 % du cursus), "car on a vu que ces deux publics n'avaient ni les mêmes préoccupations, ni les mêmes besoins de formation".

- **Une offre de formation continue régulière** : la formation continue fait l'objet d'un rendez-vous régulier sur l'intranet de l'enseigne. Pendant une heure, lors des Mardis de la formation, les franchisés et les directeurs de succursales se connectent pour suivre une conférence et peuvent poser des questions par téléphone. "80 % des franchisés profitent de nos formations continues, trois ou quatre jours par an, dans notre centre agréé, au siège, à Noé, en Haute-Garonne".

- **Un système d'animateurs :** les franchisés bénéficient aussi de deux hot lines et du soutien des 75 salariés de la tête de réseau, dont 7 animateurs : "L'un, dédié aux ouvertures, arrive trois jours avant l'inauguration du magasin et reste une semaine. Un autre prend le relais deux ou trois jours. La première année, il revient tous les mois et demi environ, et plus souvent si besoin." Trois se consacrent au support pour les foires locales et le développement commercial.

- **Un lien étroit entre le franchiseur et ses franchisés :**

Tous les franchisés sont conviés à une convention annuelle où sont présentés les résultats globaux et la stratégie à venir (orientation du concept). Elle est surtout marquée par son caractère festif car c'est le seul moment dans l'année où le franchisé peut rencontrer les autres membres du réseau. L'idée maîtresse de ces réunions est de renforcer l'esprit réseau et l'adhésion des franchisés à la stratégie du franchiseur.

Pour motiver les franchisés et leurs équipes, des challenges internes sont organisés. Les magasins ayant vendu le plus de spas ou créé la plus belle déco sont mis à l'honneur et récompensés (voyages, iPads...). Enfin, Jard'Eau peut dépêcher un salarié d'une succursale pour pallier une défection soudaine dans une unité, voire remplacer le franchisé durant ses vacances, afin que tout baigne!

Le président lui-même "téléphone ou rend visite aux franchisés en butte à un souci".

Il existe également des réunions nationales thématiques où ne sont conviés qu'un tiers des franchisés, "souvent les meilleurs" ou les plus anciens<sup>6</sup> dans le réseau. Ils sont force de propositions, contribuent à améliorer les pratiques actuelles et les évolutions possibles du modèle de franchise.

Outre une lettre d'information interne, l'enseigne s'appuie sur un riche Intranet qui prévient des changements de produits et de tarifs, reprend toutes les notices techniques, fournit des éléments sur le droit du travail et la concurrence.

Le franchisé Jard'Eau s'implique volontairement dans la vie de la Centrale. Il est invité à participer aux Commissions (Achat, Informatique, RSE, Communication). Il accueille les futurs franchisés pour les rôder à leurs futures responsabilités. Il quitte son magasin parfois plusieurs jours pour assumer une présence sur les grands Salons où l'enseigne est présente. (Salon de la Piscine et du Spa, Foire de Paris, de Marseille...).

Ces changements, pourtant fondamentaux, ont été très bien accueillis par l'ensemble des membres du réseau.

## Annexe 5 : Fonctionnement d'un magasin franchisé

### Caractéristiques du contrat de franchise d'un magasin Jard'Eau :

-Durée :	5 ans
-Droit d'entrée :	13 500 €
-Apport personnel :	30 000 €
-Royalties :	3,85% (3,25% fonctionnement et 0,6% publicitaire)
-Investissement global :	120 à 150 K€
-CA réalisable après 2 ans :	350 à 500 K€
- CA moyen après 3 ans :	620 K€
-Résultat d'exploitation moyen (%) :	7 à 8%
-Surface moyenne :	150 m <sup>2</sup>
- Nombre de personnes à manager :	2 à 4 personnes

### Assistance pendant le contrat :

-Fréquences des visites la 1ère année :	2 par mois au minimum
- Après la 1ère année :	1 par mois
-Clients mystères :	oui
- Inspections régulières :	oui

### Outils informatiques et transmission d'information:

Jard'Eau impose à ses franchisés ses propres outils informatiques (logiciels spécifiques de facturation et de comptabilisation notamment). Cela permet au franchiseur, de récupérer à distance et en temps réel<sup>7</sup> une multitude de paramètres sur l'activité (CA, achats, stock, retour, remises clients, panier moyen, etc.) de chaque magasin. Une comparaison avec les performances des autres franchisés permet de créer une émulation dans le réseau.

### Gestion des stocks :

Les magasins franchisés sont libres de gérer leur stock et leur assortiment. Jard'Eau livre chaque semaine (en

<sup>6</sup>C'est-à-dire ceux qui sont les plus expérimentés et donc les plus compétents

<sup>7</sup>Système de télétransmission quotidien



moins de 48h) si besoin, grâce à sa base logistique installée à Noé. Pour alléger les stocks des magasins, Jard'Eau livre directement une grande partie des piscines et des spas aux clients. La société mère dispose d'un centre technique pour le service après-vente du matériel et le test des spas avant livraison.

#### Les ventes par Internet : “le click and collect”<sup>8</sup>

Jard'Eau s'est récemment doté d'un site internet qui permet à l'internaute d'accéder à des milliers de références au même prix qu'en magasin, de passer commande, et de se faire livrer chez lui ou en point de vente. Et ce, en associant les **franchisés** : “dans les deux cas, dès lors que la commande est passée dans leur zone, ils encaissent la totalité du fruit de la vente. Ce savoir-faire en matière de click and collect, cette modernité, n'étaient pas du tout mis en valeur dans nos magasins. C'est désormais le cas”.

#### Annexe 6 : L'évolution de la relation franchiseur-franchisé pendant la durée du contrat

La franchise est une relation qui, pour être pérennisée entre le franchiseur et le franchisé, doit évoluer dans le temps de façon satisfaisante pour chacun des partenaires.

<b>Période 1</b>	Avant même le début de l'activité du franchisé, il y a construction du partenariat après sélection du futur franchisé et formation initiale au métier et aux concepts.
<b>Période 2</b>	Dans les premières années du contrat (période “lune de miel”), il y a poursuite d'un transfert unilatéral de connaissances du franchiseur au franchisé, dans les aspects techniques de l'exploitation du concept et dans les aspects managériaux
<b>Période 3</b>	Au milieu du contrat, le franchisé, maintenant expérimenté, acquiert plus d'autonomie et de distance par rapport au concept. Il peut éventuellement mettre à profit cette maturité pour participer activement au développement des compétences collectives du réseau ou rentrer en conflit avec le franchiseur. Plus les franchisés sont anciens dans le réseau est plus ils sont impliqués dans les commissions thématiques.
<b>Période 4</b>	En fin de contrat, le franchisé doit décider s'il renouvelle son contrat ou s'il quitte la franchise.

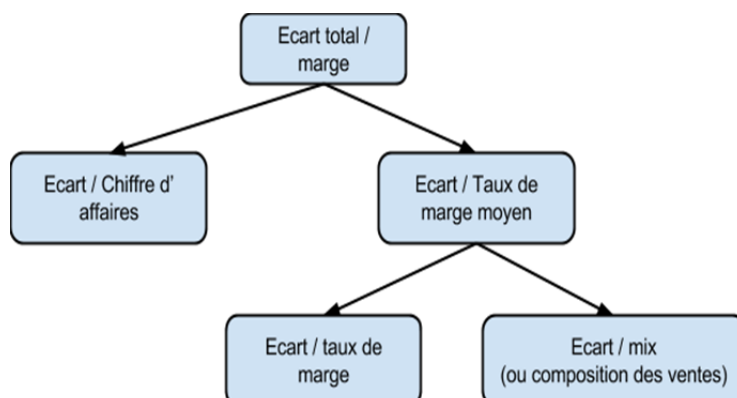
D'après les travaux de Chanut, O. (2007). citée par Goullet C. et Meyssonier F.,  
Le contrôle des réseaux de franchise, document de travail, Lemna, 2009/07.

#### Annexe 7 : Extrait du suivi budgétaire d'un magasin franchisé

	Budget	Réalisé	Ecart réalisé /budget	
	oct- N	oct- N	en valeur	en %
ventes de piscines	37 180,00 €	41 071,00 €	3 891,00 €	10,47%
Ventes d'arrosage	11 440,00 €	14 712,00 €	3 272,00 €	28,60%
Ventes de spas	8 580,00 €	5 517,00 €	-3 063,00 €	-35,70%
<b>Chiffres d'affaires totaux</b>	<b>57 200,00 €</b>	<b>61 300,00 €</b>	<b>4 100,00 €</b>	<b>7,17%</b>
<b>Marge sur ventes de piscines</b>	<b>24 538,80 €</b>	<b>26 285,44 €</b>	<b>1 746,64 €</b>	<b>7,12%</b>
<i>taux de marge</i>	<i>66,00%</i>	<i>64,00%</i>		
<b>Marge sur ventes d'arrosage</b>	<b>4 919,20 €</b>	<b>6 473,28 €</b>	<b>1 554,08 €</b>	<b>31,59%</b>
<i>taux de marge</i>	<i>43,00%</i>	<i>44,00%</i>		
<b>Marge sur ventes de spas</b>	<b>6 864,00 €</b>	<b>4 137,75 €</b>	<b>-2 726,25 €</b>	<b>-39,72%</b>
<i>taux de marge</i>	<i>80,00%</i>	<i>75,00%</i>		
<b>Marge brute totale</b>	<b>36 322,00 €</b>	<b>36 896,47 €</b>	<b>574,47 €</b>	<b>1,58%</b>
<b>% chiffres d'affaires</b>	<b>63,50%</b>	<b>60,19%</b>		

<sup>8</sup> ou la cross-canalité car le client peut passer commande en ligne, en magasin ou par téléphone.

La procédure de calcul des écarts retenue par la société Jard'Eau est la suivante:



Le directeur financier de Jard'Eau réalise un suivi à J+10 du budget chaque mois. Une restitution synthétique est réalisée auprès des gérants des magasins, des supports techniques et du dirigeant. Les budgets sont révisés 2 fois par an.

Cette procédure budgétaire a été progressivement mise en place pour des besoins de contrôle du réseau mais aussi et surtout à la demande des partenaires financiers (banques et les sociétés de capital risque) à la suite des 3 LBO.