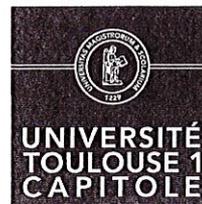




TSE

Toulouse School of Economics
École d'économie de Toulouse



Année Universitaire 2014-2015

SESSION 1 Semestre 2

LICENCE 1 mention ÉCONOMIE parcours ÉCONOMIE et GESTION

INTRODUCTION A LA GESTION 2

(durée 1h30)

A. DONADIO

Mercredi 6 mai 2015

-==--==-

Aucun document autorisé / aucun matériel autorisé.

Nombre de pages : 6

CONSIGNES DE TRAVAIL :

- Les réponses aux questions (définition, analyse de texte) **n'ont pas besoin de longs développements.**
- Les réponses aux questions relatives aux textes ne doivent pas être de simples paraphrases mais le fruit d'une analyse personnelle, argumentée, justifiée à **partir des textes, des concepts et des théories développés en cours.**
- La présentation ainsi que **l'orthographe** font partie de l'évaluation, tout brouillon ou copie illisible ne sera pas corrigé.
- Attention à **bien gérer votre temps de travail**, la partie définition ne doit pas prendre plus de vingt minutes ; tous les documents n'ont pas le même intérêt, il vous faut savoir faire le tri pour être performant (efficace et efficient).
- L'utilisation des **calculatrices est strictement interdite.**
- Se rappeler de la réplique de Cyrano (Edmond Rostand) : « *Bref, dédaignant d'être le lierre parasite, lors même qu'on n'est pas le chêne ou le tilleul, ne pas monter bien haut, peut-être, mais tout seul !* »

PARTIE I : DÉFINITIONS

- 1) Définir le concept de management.
- 2) Définir le concept de lobbying.
- 3) Définir le concept d'environnement global.
- 4) Précisez ce que regroupe la fonction « logistique ».
- 5) Définir le concept de BFR et différenciez-le du FRNG.

PARTIE II : ANALYSE DE TEXTE

A partir de l'annexe I :

- 1) Au fur et à mesure de l'évolution de son entreprise, Jean Barron s'est rapidement trouvé confronté à des problèmes financiers et organisationnels.
 - a) Qualifiez les différents stades de développement de l'entreprise en précisant pour chacun la période concernée, le type de structure et le mode de coordination adopté.
 - b) Qualifiez le type de financement auquel Jean Barron a recours, précisez en les avantages et les inconvénients.
 - c) Son départ de l'entreprise était-il inéluctable ?

A partir des annexes I à IV :

- 2) Présentez, en les justifiant, au moins cinq éléments de l'environnement global (en précisant à quel cercle du schéma de l'environnement global ils appartiennent : social interne, de gestion, stratégique, sociétal ; les éléments peuvent appartenir au même cercle) qui ont particulièrement impacté le devenir de l'entreprise Jard'Eau.
- 3) Précisez, en justifiant, les outils de gestion et de management (planification stratégique, management stratégique, management réactif, démarche prospective) qui ont été mobilisés par Jean Barron puis Fabrice Touchay afin de mieux maîtriser l'incertitude environnementale.
- 4) Justifiez en quoi le système de franchise prôné par Fabrice Touchay s'avère financièrement plus équilibrant pour l'entreprise, notamment en termes de BFR et de poids des actifs. Expliquez la réflexion de F Touchay : « **Le développement par la franchise, c'est avant tout une question de création de valeur : les produits doivent couvrir les charges, il ne s'agit pas de constituer un patrimoine qui alourdit le bilan.** »
- 5) Les réticences émises par Jean Barron sur le système de franchise vous semblent-elles justifiées ? (à justifier) Par quels mécanismes Fabrice Touchay pense-t-il pouvoir y répondre ? Quelle est la raison fondamentale qui explique la divergence de point de vue entre les deux hommes ?
- 6) Précisez, en justifiant, les fonctions de l'entreprise qui ont été particulièrement développées et qui ont permis à Jard'Eau de conserver la maîtrise de sa compétitivité.
- 7) Après avoir rappelé (sans les définir) les cinq niveaux de motivation définis par le psychologue américain Abraham Maslow, précisez le besoin qui semble être le mieux satisfait par l'actuelle organisation du travail.

ANNEXE I : L'ERE BARRON

Le groupe **Jard'Eau** est, de par sa taille et son offre commerciale, un acteur incontournable des marchés de la Piscine, du Spa et de l'Arrosage en France.

Créé en 1987 à Portet /Garonne, au sud de Toulouse, **Jard'Eau** est, à l'époque, 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 d'en faciliter l'usage par le concept « DIY » : *Do It Yourself*, ce qui est très novateur à l'époque dans le secteur. C'est avec la même logique que **Jard'Eau** se tourne ensuite vers le marché des piscines, du spa et récemment des énergies renouvelables.

● **JARD'EAU : la stratégie Barron**

Tout commence en 1987, lorsque Jean Barron, jusque là chargé du développement commercial de l'entreprise de son frère aîné Hervé, décide de voler de ses propres ailes et de créer Jard'Eau, une société au départ positionnée exclusivement sur l'arrosage de jardin et la distribution de divers accessoires d'arrosage extérieur. Seul maître à bord, Jean Barron est sur tous les fronts : négociation avec les fournisseurs, test des produits, démarchage des clients, promotion de la marque, service après vente, ... sans compter la gestion comptable, fiscale et financière, même si sur ce point son frère Hervé, également présent au capital de l'entreprise, lui donne un précieux coup de main.

Toute la notoriété de la société va s'établir 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. Jean Barron embauche rapidement quelques salariés : deux techniciens, deux vendeurs, une secrétaire. Il lui faut désormais assumer le rôle de chef d'entreprise.

« C'était un patron bienveillant, explique André, salarié technicien de la première heure dans la société, mais pas toujours facile à suivre. Il était plein d'idées, d'ambition, d'enthousiasme qu'il nous transmettait, mais en même temps il nous laissait assez peu de marge de manœuvre dans les moyens. Tellement habitué à tout régenter avec son frère, il avait un peu de mal à déléguer, à nous laisser totalement libre dans nos fonctions. Heureusement, avec le succès de l'entreprise, il a bien été obligé de se recentrer sur ses fonctions de patron et de nous faire confiance, il ne l'a pas regretté et nous non plus. »

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

La courbe du nombre des salariés n'est pas en reste, de 18 en 1995, le personnel passe à 39 en 1998.

Dés 1997, sous les conseils d'un cabinet de gestion Jean Barron accepte de structurer sa société de manière plus rationnelle avec des responsables fonctionnelles qui doivent lui rendre régulièrement compte de leur performance mais à qui il transmet de vrais pouvoirs. Il peut alors se concentrer sur la recherche d'un partenaire financier stable qui l'aide à financer sa croissance et les nouveaux projets de développement.

C'est chose faite fin 1997 où suite à une augmentation de capital, la société de capital-risque IRDI¹, devient le deuxième actionnaire avec 27,5 % des parts. Hervé Barron se retire de l'affaire et son frère Jean reste actionnaire majoritaire avec 72,5% des parts.

M. Barron dispose des moyens nécessaires pour créer dès 1998 « Jard'Eau-réalisations », société de services, de construction et d'engineering de piscines ainsi que 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 dans ce secteur s'exprime à deux chiffres tous les ans.

En 1999, il met en chantier une vaste 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 (Ventes Par Correspondances) en moins de 48-heures. Ces nouveaux locaux accueilleront également un centre de formation destiné aux techniciens et commerciaux du groupe. C'est que l'ambitieux entrepreneur voit grand :

« A moyen terme, notre souhait est d'élargir l'activité vers d'autres produits. Les spas (balnéothérapie à domicile), les abris et bungalows bois, les serres de jardin, les luminaires seront proposés sur 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 » explique Jean Barron 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. » renchérit-il.

Mais la crise financière du début des années 2000 freine les projets. 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. L'entreprise a de sérieux besoins de capitaux.

En 2002, l'IRDI organise une nouvelle levée de fonds et fait entrer au capital de nouveaux investisseurs institutionnels² avec qui l'institut détient désormais plus de 40 % des parts quand celle de Jean Barron n'est plus que d'un tiers. Ce pool financier exige un renforcement des compétences managériales et une meilleure rationalisation de l'entreprise. C'est ainsi que Fabrice Touchay rejoint alors, le groupe en tant que directeur général, avec pour mission de développer le réseau de distribution de l'entreprise. Jean Barron devient président du directoire.

Cette restructuration organisationnelle et financière permet à la PME de répondre à ses velléités de croissance. Trente nouveaux magasins sont programmés 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 Jean Barron qui y voit une formidable opportunité de croissance :

« C'est du Maghreb que sont venues les premières sollicitations, explique-t-il. 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 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 réalisées en 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 ! ».

¹ IRDI, Institut Régional de Développement Industriel de Midi-Pyrénées.

² Les fonds Multicroissance, IRDI et Grand Sud-Ouest Capital.

Très attaché à cette nouvelle stratégie, Jean Barron y voit un renouveau de sa démarche : « j'ai construit mes succès passés sur une constante capacité à adapter l'entreprise aux contraintes du marché. Aujourd'hui, je veux voir plus loin en explorant les voies de l'internationalisation qui nous ouvriront des perspectives d'avenir prometteuses », déclare l'entrepreneur. L'avenir ne lui donnera cependant pas complètement raison. Il existe en effet des dissensions entre le PDG et le président du directoire. Si sur le plan de la stratégie de développement, Jean Barron et Fabrice Touchay sont en parfaite adéquation, il subsiste de sérieux différents quant-àux moyens.

Ainsi, sur le réseau de distribution, Jean Barron souhaite poursuivre la création des magasins en propre c'est-à-dire dont l'entreprise est totalement propriétaire et où les vendeurs sont salariés. Il s'agit selon lui de la meilleure façon de conserver la maîtrise de la société et de ses forces vives. « Une entreprise c'est d'abord un chef qui crée, invente, impulse les idées, qui connaît parfaitement son marché et ses évolutions, qui va s'adapter et mobiliser ses salariés autour d'objectifs simples et précis. C'est l'entrepreneur qui doit prendre tous les risques et les assumer. Les distributeurs doivent rester des salariés attachés à l'entreprise par des liens de subordination. Ils ne sont pas pour autant dépourvus de marge de manœuvre, de possibilités d'initiatives, mais leur accorder trop de libertés risque d'engendrer de l'incohérence, du désordre ».

Fabrice Touchay pense au contraire qu'il faut d'avantage déléguer et considérer les vendeurs comme de véritables entrepreneurs. En ce sens le développement du réseau de distribution par la franchise constitue une excellente solution (voir **annexe IV** sur le principe de fonctionnement de la franchise). Et puis, comme le souligne l'intéressé « nous n'avons pas les moyens financiers d'un tel mode de développement. Avec la franchise, nous n'avons pas besoin d'acquérir ou de louer des points de vente et ce sont les vendeurs qui gèrent leurs stocks et les créances des clients finaux. En termes de capitaux immobilisés et de BFRE, c'est très positif pour l'équilibre financier du groupe. **Le développement par la franchise, c'est avant tout une question de création de valeur : les produits doivent couvrir les charges, il ne s'agit pas de constitution d'un patrimoine qui alourdit le bilan.** »

En 2006, les investisseurs institutionnels donnent raison à Fabrice Touchay et engagent lors d'une nouvelle augmentation de capital de deux millions d'euros destinés à financer la mise en place du réseau de franchise. Sans regret ni amertume, Jean Barron se retire définitivement du groupe et réinvestit ses fonds dans la société familiale de motoculteurs qu'il reprend rapidement en mains. Les investisseurs institutionnels détiennent désormais 49 % des actions et F. Touchay devient actionnaire majoritaire avec 51% du capital.

ANNEXE II : 2006 : LE RENOUVEAU :

● **Fabrice Touchay**

Diplômé de l'École d'Agriculture de Purpan qui offre une solide formation en gestion, Fabrice Touchay complète sa formation par un DESS « Finance Gestion » (équivalent d'un Master 2) à l'IAE de Toulouse.

En charge de l'export chez Sodial (Yoplait-Candia) ; il occupe ensuite un poste de directeur régional à Nantes avant de partir chez Teisseire (sirop et jus de fruits) en tant que responsable marketing puis directeur commercial France et International du groupe. Riche de cette expérience, il a souhaité à s'investir dans le monde de la PME.

En contact avec l'IRDI, 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 les services financiers de l'IRDI un véritable diagnostic global interne et externe de l'entreprise mettant en évidence les forces et les faiblesses du groupe, ses opportunités et ses menaces. Suite à cette analyse, il 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.

● **La stratégie Touchay : la mise en réseau**

« Le choix d'un développement via la franchise n'est pas neutre » explique Fabrice Touchay. « 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 (par développement interne et non par rachat d'entreprises existantes) pour élargir la réputation très locale de Jard'Eau nécessitaient 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.

Pour Fabrice Touchay 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. »

Suite à la crise de 2007/2008, Fabrice Touchay est amené à stopper l'implantation à l'international et 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 plusieurs magasins en propre durant cette période, tout en ouvrant quatre franchises de vente en 2009 et trois en 2010. »

Fabrice Touchay 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'Ecole d'Ingénieurs de Purpan : Jard'EauSAHEL. 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 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'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. »

En 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.

ANNEXE III : LES MARCHES DE JARD'EAU :

● **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.

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.

Outre les piscines, 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^{er} 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.

● **Le marché du Spa**

Le marché du Spa affiche un taux de croissance à deux chiffres (+20%). Le marché est en nette progression notamment auprès du particulier qui considère le spa comme un véritable équipement loisir dans sa maison. « C'est le produit d'avenir de notre société, s'enthousiasme J. Barron dès 2001, il peut être installé partout, en intérieur, en extérieur, et être en fonctionnement toute l'année par tous les temps, contrairement à la piscine ».

ANNEXE IV : LE CONCEPT DE LA FRANCHISE

La franchise est un accord commercial et juridique par lequel une entreprise appelée « franchiseur » s'engage à fournir à une seconde entreprise, dite « franchisee », une marque, un savoir-faire et une assistance permanente en contre partie d'une rémunération.

Le franchisee est un commerçant juridiquement et financièrement indépendant de son franchiseur. Aucun contrat de franchise ne peut limiter de quelque façon que ce soit cette liberté. Le franchisee gère donc son entreprise en toute liberté dans la limite du cadre fixé par l'utilisation de la marque ou de l'enseigne.

Cette liberté ne lui permettra pas cependant pas de prendre des initiatives de production, commerciales ou de gestion qui seraient contraires à l'esprit de la marque ou du concept que le franchiseur met à sa disposition. 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 franchisee 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 constitue un produit d'exploitation encaissable et régulier. Elle doit permettre au franchiseur de se rémunérer sur la mise à disposition de son concept mais également de développer continuellement celui-ci afin de garantir un avantage commercial permanent aux franchisees du réseau.

• **A partir de 2006, le système de franchise de Jard'Eau est caractérisé par :**

- **Un système de recrutement solide et réfléchi :** sur près de trois cents contacts établis par l'enseigne chaque année, seuls une vingtaine de candidats passent en journée découverte. Le candidat doit avoir une expérience significative de la vie en entreprise, notamment dans des fonctions commerciales. Il doit posséder un tempérament de chef d'entreprise, 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".

- **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.

- **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 réel³ 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 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"⁴ :**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.

³système de télétransmission quotidien

⁴ou la cross-canalité car le client peut passer commande en ligne, en magasin ou par téléphone.