

**Brevet de Technicien Supérieur  
ACTION COMMERCIALE  
SESSION 2004**

**STRATEGIE ET GESTION COMMERCIALE**

**EPREUVE 5- Unité 5**

**Coefficient : 5**

**Durée : 6 heures.**

*Ce sujet comporte 23 pages*

*Calculatrice et plan comptable autorisés*

**Code : ACSTGC**

## **Le Jardin des Fleurs**

Michel Postulka, issu d'une grande famille de fleuristes, révolutionne la profession en créant en 1987 le concept du libre service de fleurs qu'il baptise « Le Jardin des Fleurs ».

Les résultats des deux magasins pilotes, implantés à Bordeaux, valident le succès du concept : un magasin à mi-chemin des grandes surfaces, championnes pour les prix et le choix, et des commerces indépendants, défenseurs de la qualité, un magasin où l'on peut choisir en toute liberté, en étant sûr de la qualité, parmi un large assortiment pour quelques euros.

En 1989 la société Flora Partner est créée pour développer un réseau de franchisés avec pour nom d'enseigne « Le Jardin des Fleurs ». La tradition familiale apporte à l'enseigne expertise, professionnalisme et dynamisme.

Des concurrents directs comme Rapid Flor ou Monceau Fleurs font leur apparition sur le marché. Pour préserver sa situation de leader du « Jardin des Fleurs », le concept évolue grâce aux recherches sur l'emballage-conditionnement (packaging), sur la stylistique (design) des points de vente et sur l'identité visuelle.

Avec 101 boutiques dont 95 exploitées en franchise, " Le Jardin des Fleurs" a réalisé en 2002 un chiffre d'affaires global de 53 millions d'euros, a vendu 50 millions de tiges à 4,5 millions de clients, ce qui en fait le premier opérateur du marché (hors Carrefour).

La réalité de son savoir-faire, le respect du code européen de la franchise, la cohérence de la stratégie et des moyens, font du « Jardin des Fleurs » une entreprise forte et solide. Cinq trophées de l'I.R.E.F.(l'Institut des Réseaux Européens de Franchise) ont été remportés par des franchisés du réseau dont en 2001 le prix d'or du « trophée de la franchise et du partenariat », puis en 2002, le prix du « meilleur franchisé et partenaire ».

Vous êtes assistant de Monsieur Dominique Munier, Directeur Général, qui vous demande de travailler sur les dossiers suivants :

- **Le marché des végétaux d'intérieur et le concept de « fleuristerie » en libre- service,**
- **La gestion du réseau,**
- **L'ouverture d'un nouveau point de vente.**

**Dossier 1 : Le marché des végétaux d'intérieur et le concept de « fleuristerie » en libre service (Annexes 1 à 12).**

Monsieur Munier vous remet des extraits d'une base de documentation issue de la presse professionnelle qui vous permet de comprendre les choix effectués et les moyens mis en œuvre pour créer et développer le concept « Le Jardin des Fleurs ».

- 1.1. Analysez l'offre sur le marché des végétaux d'intérieur.**
- 1.2. Évaluez la situation et l'évolution quantitatives de la demande sur le marché des végétaux d'intérieur.**
- 1.3. Identifiez les facteurs de développement du marché des végétaux.**
- 1.4. Présentez les facteurs clés de succès des fleuristes en libre-service et montrez comment « Le Jardin des Fleurs » les a mis en oeuvre.**

**Dossier 2 : La gestion du réseau (Annexes 13 et 14).**

**2.1. La création de trafic**

La communication est indispensable pour créer du trafic dans les points de vente franchisés. Flora Partner y consacre un budget important.

Chaque franchisé peut, en complément, développer une communication locale en s'appuyant sur les offres faites par le franchiseur.

- 2.1.1. Présentez les cibles et les objectifs des actions retenues dans le plan de communication 2002. Justifiez ces actions.**
- 2.1.2. Proposez, en les justifiant, d'autres actions de communication nationale pour le plan de communication 2003.**

**2.2. L'animation du réseau de points de vente**

L'animation du réseau est confiée à des animateurs dont le rôle est de conseiller les franchisés, de leur transmettre toutes les informations utiles, et d'assurer leur formation et celle de leur personnel. Dans le cas d'une ouverture, l'animateur suit toutes les étapes, aide au montage financier, et conseille le franchisé pour la mise en place d'actions commerciales.

Pour effectuer le diagnostic des performances du réseau, Monsieur Munier a conçu un tableau de bord et un graphique visualisant la situation de quelques franchisés.

- 2.2.1. Montrez l'utilité de ces outils d'analyse dans le cadre d'un diagnostic du réseau.**
- 2.2.2. Effectuez le diagnostic des performances du réseau en repérant des groupes homogènes de franchisés.**
- 2.2.3. Expliquez les performances des différents groupes de franchisés.**

### **Dossier 3 : L'ouverture d'un nouveau point de vente (Annexes 15 et 16) .**

M. LAVERGNE, après 15 ans passés comme cadre commercial dans le secteur bancaire, a saisi une opportunité pour quitter son dernier emploi dans de bonnes conditions financières.

Déterminé à changer radicalement d'environnement professionnel, il envisage depuis quelques mois de s'établir en tant qu'indépendant, mais désireux de limiter les risques, son choix s'est naturellement porté vers la franchise.

Après un rapide tour d'horizon, il s'est décidé pour une franchise « Le Jardin des Fleurs » à laquelle il se propose d'apporter, avec quelques associés, un capital total de 130 000 €.

M. MUNIER vous charge d'assister M. LAVERGNE dans son projet.

#### **3.1. La prévision des besoins de financement en début d'activité**

##### **3.1.1. Déterminez quel doit être le montant de l'emprunt à réaliser afin de dégager un Fonds de Roulement Net Global de 12 000 €.**

L'ouverture du point de vente nécessitera l'acquisition d'un stock de départ d'environ 5000 € réglés aux fournisseurs pour moitié au comptant, le solde étant payé le 10 du mois suivant. (Taux de TVA applicable : 19.6 %).

##### **3.1.2. Calculez le Besoin en Fonds de Roulement lors de l'ouverture**

##### **3.1.3. Déduisez-en le montant de la trésorerie disponible à ce moment.**

#### **3.2. La prévision d'activité pour la première année d'exercice**

Monsieur LAVERGNE vous indique qu'il a été décidé de contracter un emprunt de 96 000 €. Par ailleurs il vous signale qu'en tant qu'entreprise nouvelle installée dans une zone franche, il bénéficiera de l'exonération de l'impôt sur les bénéfices.

##### **3.2.1. Calculez le montant des charges financières de la première année d'exploitation**

##### **3.2.2. Etablissez le compte de résultat prévisionnel pour la première année d'exploitation.**

##### **3.2.3. Calculez la capacité d'autofinancement prévisionnelle.**

##### **3.2.4. Déterminez si l'entreprise sera en mesure de rembourser l'emprunt la première année selon les modalités prévues. Justifiez votre réponse.**

#### **3.3. La mise en œuvre du projet**

Monsieur MUNIER a remis à Monsieur LAVERGNE un planning recensant les étapes préalables à l'ouverture d'une boutique.

##### **3.3.1 Déterminez la durée minimale de réalisation du projet.**

Il est probable qu'un retard de 20 jours soit pris dans le recrutement du personnel.

##### **3.3.2 Analysez l'influence de ce retard sur le planning d'ouverture de la franchise.**

**Barème de correction sur 100 points :**

Dossier 1 : 30 points  
Dossier 2 : 30 points  
Dossier 3 : 30 points  
Forme : 10 points

	<b>LISTE DES ANNEXES</b>	<b>PAGES</b>
<b>Annexe 1</b>	Définitions	5
<b>Annexe 2</b>	Evolution du marché des végétaux d'intérieur de 1998 à 2001	6
<b>Annexe 3</b>	Parts de marché des circuits de distribution	7
<b>Annexe 4</b>	« Des perspectives florissantes »	8
<b>Annexe 5</b>	« La botte secrète des fleuristes »	9
<b>Annexe 6</b>	« Fleuristes, la guerre des libres-services »	10 et 11
<b>Annexe 7</b>	« la fleur coupée remplit la corbeille »	12
<b>Annexe 8</b>	« Hédonisme : après la frustration, le plaisir »	13
<b>Annexe 9</b>	« Misez sur les fêtes pour doper les ventes »	14
<b>Annexe 10</b>	Le partenariat « Le Jardin des Fleurs »	15
<b>Annexe 11</b>	« Nouveau look pour Le Jardin des Fleurs »	16
<b>Annexe 12</b>	« Le Jardin des Fleurs change de peau »	17
<b>Annexe 13</b>	Extrait du plan de communication 2002	18 à 20
<b>Annexe 14</b>	Outils d'analyse des performances du réseau	21
<b>Annexe 15</b>	Données chiffrées pour l'ouverture du point de vente	22
<b>Annexe 16</b>	Planning des étapes préalables à l'ouverture de la franchise « Le Jardin des Fleurs »	23

## ANNEXE 1 : Définitions

- **Le Métier du fleuriste**

C'est le commerce de détail de fleurs, plantes, décorations et compositions à partir de fleurs et plantes vertes naturelles. La vente s'accompagne de services : la transmission florale, le rempotage...

Les principaux végétaux vendus chez un fleuriste sont les suivants : fleurs coupées, plantes fleuries en pots, compositions florales et bacs de plantes.

**Source : APCE - Fiche professionnelle Fleuriste 2001.**

- **Les plantes d'intérieur**

Le secteur des fleurs et des plantes d'intérieur regroupe **trois grandes familles** de produits structurées selon le degré de transformation et la nature des végétaux :

. **Les végétaux non transformés** incluant les fleurs coupées à la pièce ou en botte ainsi que les plantes vertes et fleuries ;

. **Les végétaux mis en scène**. Ce segment se distingue par l'intervention d'un professionnel, entre autres d'un fleuriste dont le but est d'introduire une dimension esthétique par une nouvelle mise en scène des végétaux. Cette famille inclut les compositions florales et les coupes ou bacs de plantes

. **Les végétaux modifiés**. Ce segment inclut toutes les fleurs et plantes subissant une transformation de leur état naturel (fleurs séchées, bonsaïs) ou imitant la nature (fleurs artificielles). Les achats de fleurs séchées et de bonsaïs sont marginaux.

**Source : « Les nouveaux concepts de distribution des fleurs et des plantes » Eurostaf -Juin 2001.**

**ANNEXE 2 : Evolution du marché des végétaux de 1998 à 2001**

**Progression en volume et valeur**

	Quantités (en milliers d'unités)				Sommes dépensées (en millions d'euros)			
	1 998	1 999	2 000	2 001	1998	1999	2000	2001
Plantes fleuries	68 398	86 837	80 466	80 685	470,76	591,04	577,02	606,59
Plantes vertes	5 226	5 702	5 405	5 440	46,5	58,85	53,36	55,64
Coupes ou bacs	6 610	7 233	6 965	6 413	144,52	150,31	160,07	145,59
<b>Total plantes</b>	<b>80 234</b>	<b>99 772</b>	<b>92 836</b>	<b>92 538</b>	<b>662</b>	<b>800</b>	<b>790</b>	<b>808</b>
Fleurs coupées achetées à la pièce	23 364	25 734	18 750	16 777	280,35	319,84	263,43	236,91
Fleurs coupées en bottes	64 166	69 762	74 341	69 525	343,47	388,59	455,67	436,92
Composition florales	9 327	10 433	8 846	8 728	339,05	377,01	389,51	376,24
<b>Total fleurs</b>	<b>96 857</b>	<b>105 929</b>	<b>101 937</b>	<b>95 030</b>	<b>963</b>	<b>1 085</b>	<b>1 109</b>	<b>1 050</b>
<b>Total marché</b>	<b>177 091</b>	<b>205 701</b>	<b>194 773</b>	<b>187 568</b>	<b>1 625</b>	<b>1 886</b>	<b>1 899</b>	<b>1 858</b>

Source : Taylor Nelson SOFRES –Panel 2001.

### **ANNEXE 3 : Parts de marché des circuits de distribution**

Les fleuristes - boutiquiers constituent le principal lieu de vente des fleurs avec 56% des parts de marché en valeur, loin devant les GSA qui se contentent de 14,3% des ventes totales. Toutefois l'écart se resserre en termes de volume. Les fleuristes vendent 35% des volumes annuels et les GSA près de 26%. Concernant les autres circuits de distribution, il faut noter la progression en valeur des détaillants de marché (0,5 point en valeur) alors que leur part en volume a reculé de 0,5 point en 2000. Le poids en valeur et en volume des producteurs/horticulteurs, des jardinerie garden - center et des GSB reste stable d'une année sur l'autre. De plus, on observe une baisse significative des ventes en valeur et en volume des grainetiers.

Si les jardinerie ne réalisent pas l'essentiel de leur chiffre d'affaires dans la vente de végétaux d'intérieur, elles sont toutefois loin d'abandonner ce créneau toujours porteur. Les ventes de végétaux d'intérieur « jardin » (c'est-à-dire hors fleurs coupées et fleurs et plantes des deuils et cimetières) représentent en effet plus de 9% en valeur du marché du jardin, soit plus de 3,3 milliards d'euros.

#### **Les chaînes de fleuristes**

Face à la concurrence accrue des grandes surfaces alimentaires et des jardinerie, la structure commerciale du commerce de détail de fleurs et plantes a commencé à se modifier progressivement. Les plus anciennes chaînes de fleuristes sont les chaînes de magasins en libre-service. Le précurseur en la matière est « le Jardin des Fleurs », créé en 1987. Il réunit actuellement environ 100 boutiques, dont 86 exploitées en franchise. Ce créneau est en plein essor et les enseignes se multiplient rapidement : Rapid'flore, avec 104 magasins en franchise, Aquarelle ou encore le récent et très parisien réseau Monceau Fleurs (21 points de vente au total, dont 15 franchisés).

Des enseignes d'artisans fleuristes ou artisans décorateurs sont apparues à l'image de la société Au Nom de la Rose (17 franchisés), créée en 1995. Ces boutiques confectionnent leurs produits à la demande et font ressortir leur savoir-faire au cours du processus de réalisation. A noter que l'enseigne a ouvert son 28ème magasin en mai 2001, et que son PDG entend doubler le parc de boutiques d'ici à 3 ou 4 ans.

Les grandes enseignes de fleuristes sont dorénavant présentes sur Internet à l'image d'Aquarelle (aquarelle.com), du Jardin des Fleurs (lejardindesfleurs.com) ou encore Interflora (interflora.fr). Cette dernière a d'ailleurs réalisé un chiffre d'affaires proche de 19 millions d'euros au cours du premier semestre 2001 pour ses seules ventes en ligne. Aquarelle, de son côté, aurait vendu quelque 90 000 bouquets en ligne en 2000. Le commerce sur Internet représente un complément d'activité aux fleuristes possédant des boutiques. Pour certains d'entre eux, le commerce en ligne constitue une part de plus en plus importante du chiffre d'affaires. Ainsi, Aquarelle réalise aujourd'hui 40% de ses ventes sur le Net.

**Source : Flora Partner - Dossier d'informations « Le Jardin des Fleurs » - Janvier 2003.**

#### Annexe 4 : « Des perspectives florissantes ».

Dans un secteur réputé traditionnel, les franchises éclosent les unes après les autres. Le marché a entamé sa restructuration, au profit notamment d'enseignes aux ambitions généreuses.

« Le marché est en pleine évolution, voire même en pleine révolution. » Tel est le constat que dresse Bertrand de Lavilleon, directeur des réseaux chez Monceau Fleurs, concernant les changements intervenus dans la fleuristerie, notamment l'arrivée des réseaux. De ce changement, Emmanuel Kot, responsable développement de l'enseigne Le Jardin des Fleurs, dit, non sans humour: « La fleur, c'est comme le marché de la coiffure, avec vingt ans de retard ! » La formule, certes quelque peu abrupte, résume toutefois le fort développement des enseignes de commerce organisé sur ce marché.

En effet, le fleuriste traditionnel, mi-artisan, mi-artiste, croise aujourd'hui sur son secteur de nouveaux acteurs : grande distribution, réseaux en franchise, vendeurs par Internet, etc. Autant de concurrents avec lesquels il faut composer. « La difficulté, c'est de ne pas perdre son image, tout en se situant dans un marché très porteur, poursuit Bertrand de Lavilleon. Chacun doit trouver sa place et son image. Il existe une très grande complémentarité avec les autres distributeurs: il faut trouver comment se côtoyer. » « La profession est encore largement atomisée, le marché n'a pas accompli sa révolution industrielle », confirme Georges Barthes, fondateur et président de l'enseigne Au nom de la rose. « Le marché est à un tournant de son histoire », renchérit Catherine Secq, créatrice des enseignes « Un été à la campagne et Pétaloë ». « Face au phénomène de globalisation, notamment pour les achats, la tendance est au regroupement, et malheureusement à une certaine épuration.»

Chaque commerçant, strictement indépendant ou sous enseigne, y va de sa singularité pour se démarquer et conserver sa place: « Nous travaillons beaucoup nos compositions, avec des mises en scène très particulières, des objets de décoration, grâce à nos cahiers de tendance trimestriels, comme dans la mode. Nous puisons aussi nos inspirations à l'étranger; car de nombreux pays sont plus en avance que nous, ils ont un rapport aux fleurs très important », expose Catherine Secq. « Nous avons privilégié un concept de libre-service, où le consommateur peut lui-même choisir la composition de son bouquet », explique Joël Nivelteau, responsable qualité et réseaux chez Rapid'Flore. « Même si notre image vient d'être revue, nous ne changeons en revanche pas le concept, qui reste celui de la vente de fleurs coupées », indique pour sa part Emmanuel Kot, du Jardin des Fleurs. Toutefois, des changements, comme la récente passion des Français pour le jardinage, a conduit certains commerçants à élargir leur offre, et à développer des services (livraison à domicile, compositions pour des événements spéciaux, etc...).

**Source : Commerce Magazine – Guide des réseaux- 2002- Mars 2002.**

## Annexe 5. : « La botte secrète des fleuristes ».

**On compte deux fois plus de fleuristes aujourd'hui qu'il y a trente ans. Mais les chaînes dominent le marché : Monceau Fleurs, Le Jardin des Fleurs, et Rapid'Flore**

Plus il y a de fleuristes, plus les Français achètent de fleurs. En trente ans, c'est l'un des rares commerces de proximité qui a prospéré. Le nombre de fleuristes a augmenté de 40%, passant de 5.900 à 9.900 points de vente. Chaque jour, pas moins de 600.000 fleurs coupées sont ainsi vendues. Surtout les roses qui représentent plus de la moitié des ventes. Les occasions d'offrir des fleurs se multiplient. Outre la Fête des mères (15 % du chiffre d'affaires annuel) où la profession fait ses meilleures ventes, la Saint- Valentin est devenue un rendez-vous incontournable.

Les fleuristes aimeraient multiplier ces événements, pour désaisonnaliser leur activité et mieux la répartir dans l'année. La Fête des secrétaires ou la Fête des grand-mères n'ont pas le même succès. Les habitudes de consommation ont aussi évolué. « La clientèle est de plus en plus masculine », note un professionnel. Mais surtout, le marché se structure. Les artisans font face à la concurrence des chaînes de fleuristes, des « hard sellers » qui vendent en grande quantité des produits à des prix plus compétitifs que jadis. On estime qu'une tige de rose vaut 25 % moins cher aujourd'hui qu'il y a trente ans. (...)

**Source : Le Journal du Dimanche – 30 Juin 2002**

## Annexe 6. : « Fleuriste - La guerre des libres-services »

**Les franchises de fleuristes en libre-service gagnent du terrain face aux commerçants indépendants. Aux côtés de trois enseignes leaders se développent des réseaux d'artisans qui ciblent une clientèle différente.**

Sur le marché des fleurs, tout n'est pas rose pour les commerçants indépendants depuis l'arrivée des réseaux. Certes, les fleuristes traditionnels, qui achètent eux-mêmes leurs produits plusieurs fois par semaine aux Halles de Rungis ou sur les marchés régionaux, ou passent des accords avec des grossistes, demeurent très largement majoritaires : on en recense plus de 11.000, toutes catégories confondues. Pourtant, ils doivent faire face depuis plusieurs années à une double concurrence. D'un côté, celle des chaînes de libres services (Rapid'Flore, « Le Jardin des Fleurs » et Monceau Fleurs) qui ont mis au point des concepts de magasins très performants: Autre concurrence, celle des réseaux d'artisans comme Au Nom de la Rose et Un Été à la Campagne.

Le libre-service, c'est un peu le fast-food de la fleur : on n'y trouvera pas de bouquets artistiquement composés, comme chez un artisan professionnel. Et si les produits, achetés en Hollande pour la plupart, sont de qualité moyenne, les prix défient toute concurrence. Le choix est vaste, le client peut circuler entre les étals et les magasins sont ouverts douze heures par jour. Les créateurs des enseignes qui se disputent ce marché ont su appliquer au métier de fleuriste des méthodes qui ont fait leurs preuves dans la grande distribution ou dans certains commerces alimentaires.

Le métier est ouvert à des franchisés issus des horizons les plus divers. Philippe Leleu, qui tient un magasin Le Jardin des Fleurs à Blois, occupait par exemple un poste de cadre commercial dans une multinationale américaine avant de se lancer. Quant à Patrick Hautot et Benoît Rault, patrons et créateurs de Rapid'Flore, ils ont fait leurs classes dans la grande distribution. Si les franchisés reçoivent le plus souvent une formation sur les produits, on exige avant tout d'eux des qualités de gestionnaires. Un libre-service de fleurs est en effet une affaire importante qui peut employer une demi-douzaine de salariés, voire davantage, et réaliser un chiffre d'affaires de 500 000 à 1 million d'euros, alors qu'un fleuriste traditionnel dépasse rarement 200 000 euros de chiffre d'affaires.

Côté revenus, le patron du libre service s'en tire lui aussi beaucoup mieux : un magasin en « bonne santé », peut dégager des résultats nets annuels de 50 000 à 100 000 euros, alors que le revenu moyen des fleuristes est à peine supérieur à 25 000 euros par an. Pour un travail différent certes, mais qui peut laisser davantage de temps libre au gestionnaire qu'au boutiquier, sous réserve d'une bonne organisation. « Au début, je n' ai pas compté mes heures, et ma femme venait me donner un coup de main, explique Philippe Leleu. Aujourd'hui, j'ai mis sur pied un système qui me permet de déléguer mes responsabilités. Je n'ai plus besoin d'être présent à 5 heures du matin pour les livraisons, ni d'assurer systématiquement les ouvertures et les fermetures. Et, surtout, la franchise facilite mes commandes. Je n'achète qu'une petite partie de mes produits directement sur le marché régional car l'essentiel des commandes est traité par l'informatique. »

## **Annexe 6. (suite et fin) : « Fleuriste - La guerre des libres-services »**

Dans ce métier, l'infrastructure et la logistique de livraison sont en effet déterminantes et expliquent la percée impressionnante des fleuristes en libre service. Les grandes surfaces ont elles aussi attaqué ce marché, mettant à profit leur expérience des produits alimentaires frais. Ces deux types de produits ont en effet des points communs, notamment la caractéristique d'être périssables et d'exiger des conditions de transport très particulières.

Néanmoins, l'offensive des grandes surfaces piétine car elles ne sont pas aussi efficaces que les libres-services spécialisés. Les trois grandes enseignes (le Jardin des Fleurs , Rapid' Flore et Monceau Fleurs) ont en effet mis sur pied des centrales d'achats qui leur permettent de fournir leurs partenaires dans des conditions particulièrement avantageuses. Elles ont embauché des acheteurs qui procèdent au jour le jour à des transactions en Hollande, principal producteur de fleurs, et signé des accords avec des transporteurs.

La concurrence porte aussi sur la gestion de la logistique. « *Notre objectif, c'est aujourd'hui d'optimiser les marges* », explique Joël Nivellet directeur du développement de Rapid'Flore. « *Mais il y a encore de la place pour tout le monde, nous espérons construire un réseau de 250 à 300 magasins* ». A côté de ces «McDo de la fleur» les enseignes d'artisans comme Un Été à la Campagne et Au Nom de la Rose font figure de marginaux. (...)

**Source : Défis – Février 2003**

## Annexe 7. : « La fleur coupée remplit la corbeille »

**La concurrence entre les trois réseaux de libre service stimule la croissance de ce secteur en plein développement. Bousculant la profession, leur dynamisme suscite l'émergence de chaînes de fleuristes artisans.**

La vente de fleurs et plantes a représenté 1879,1 millions d'euros en France en 2001. Les fleuristes en boutique restent le principal lieu d'achat, avec 55,7 % des sommes dépensées. Ce circuit de distribution est marqué depuis plusieurs années par le développement de réseaux pratiquant la vente en libre-service. Apparu en 1989, Le Jardin des Fleurs a été rejoint sur ce créneau par Rapid'Flore en 1995, puis Monceau Fleurs en 1998. De leur côté, Un Eté à la Campagne et Oya tentent de moderniser la profession de fleuriste artisan. Enfin, Au Nom de la Rose se consacre exclusivement à la rose, et a recours à la franchise pour s'implanter en province.

Créé à Bordeaux en 1987 et développé en franchise depuis 1989, le Jardin des Fleurs est le premier réseau à avoir imposé à grande échelle le concept du libre-service de fleurs coupées. Le principe : tirer les prix vers le bas, sans sacrifier la qualité grâce à des achats centralisés et générer des volumes de vente importants, en favorisant notamment les achats d'impulsion. La formule a prouvé son efficacité puisque les 85 unités franchisées de l'enseigne affichent aujourd'hui un chiffre d'affaires moyen de 655.530 €. Bousculé par ses concurrents successifs, secoué courant 2000 par un conflit avec ses franchisés, le Jardin des Fleurs regarde l'avenir avec optimisme. "Notre objectif est de rester leader en volume de chiffre d'affaires, souligne son directeur général Dominique Munier. Et d'être présent partout en France le plus rapidement possible." Au rythme de 25 ouvertures par an, Le Jardin des Fleurs souhaite aligner à terme 250 à 300 boutiques sur le territoire.

Selon son directeur général, le positionnement de l'enseigne, toujours ancré dans le libre-service et « la meilleure qualité au meilleur prix », aurait depuis trois ans progressivement évolué vers le milieu / haut de gamme. Une évolution que la nouvelle identité visuelle des boutiques, lancée en mars dernier, devrait renforcer. "Nous sommes passés d'un magasin un peu clinique à une ambiance de jardin plus chaleureuse", explique Dominique Munier. Si l'extérieur des points de vente est toujours consacré à la vente en libre-service, l'intérieur propose désormais des compositions florales et de la bouquetterie plus traditionnelle: "avec un visuel tendance, sans aller jusqu'à l'art floral". Cette nouvelle offre devrait entraîner une progression du trafic et du ticket moyen. Le Jardin des Fleurs cherche ainsi à se démarquer de Rapid'Flore, qui "travaille très peu la composition florale" selon Dominique Munier, et à se rapprocher de Monceau Fleurs. (...)

**Source : Franchise Magazine – Octobre – Novembre 2002.**

## **Annexe 8. : "Hédonisme : Après la frustration, le plaisir."**

Les Français attendaient avec une grande impatience le coup de sifflet final de la longue crise culturelle engagée depuis le milieu des années 60, aggravée par la crise économique des années 70. Au-delà des difficultés liées au chômage ou à la moindre progression du pouvoir d'achat qui suivit les Trente Glorieuses, ce sont les valeurs fondatrices de la société industrielle qui ont été remises en question. On a même assisté à une véritable inversion de la plupart d'entre elles.

La fin du deuxième millénaire aura donc défait en quelques décennies ce que des siècles précédents avaient patiemment construit, entretenu et préservé. Cette "crise" a été vécue par les Français comme une longue période de frustration, parfois accompagnée d'un sentiment de privation. C'est pourquoi sa fin a été ressentie comme une libération. On observe donc aujourd'hui une volonté de retrouver du plaisir dans la vie quotidienne. Le travail est désacralisé et le droit au loisir est aussi important que celui à l'emploi. (...)

L'hédonisme se manifeste de façon particulièrement évidente dans la consommation. Les ménages achètent des voitures, des téléphones mobiles, des postes de télévision, des lecteurs de DVD et des ordinateurs. Après avoir continué d'accroître leur pouvoir d'achat pendant les années de crise, les Français font aujourd'hui preuve d'un "vouloir d'achat" croissant. L'hédonisme devient un principe de vie individuel, d'autant qu'il est aujourd'hui socialement valorisé. La recherche de plaisir passe davantage par des satisfactions sensorielles qu'intellectuelles.

**Source: « Francoscopie 2001 » - Comment vivent les français. - G. Mermet**

## **Annexe 9. : « Misez sur les fêtes pour doper les ventes »**

Les fêtes sont-elles source de ventes de fleurs ? Quelles fêtes ? A quelles conditions? À l'invitation d'Informations Fleuristes, une quinzaine d'acteurs de la fleuristerie ont débattu sur ce thème. Après un état des lieux de la consommation de fleurs à l'occasion des fêtes, les participants se sont interrogés sur le fait de savoir s'il y avait lieu de miser sur les fêtes pour augmenter ses ventes et de quelle manière. Question ô combien importante, alors que le chiffre d'affaires des ventes de fleurs stagne.

Les fêtes qui jalonnent l'année contribuent à stimuler les ventes de fleurs. Si l'on observe l'évolution de la consommation analysée par l'Oniflor, mois par mois, tout au long de l'année, des pics apparaissent nettement aux périodes des grandes fêtes. Ainsi, en 2002, au mois de février - celui de la Saint-Valentin - 154,3 millions d'euros ont été dépensés en végétaux d'intérieur, pour seulement 129,3 millions le mois précédent.

Par ailleurs, alors que, avec une dépense totale de 909,5 millions d'euros au premier semestre de cette même année, la moyenne mensuelle des achats se situe à 151,6 millions, les sommes dépensées en mai, qui incluent la fête des Mères, se montent à 215,8 millions d'euros, pour retomber en juin à 116,3. Décembre 2001 révèle la même tendance, avec 215, 73 millions d'euros pour une dépense mensuelle moyenne au second semestre de cette même année, de 160,8 millions d'euros, tous circuits de distribution confondus.

Aux fêtes traditionnelles sont venus s'ajouter d'autres événements, apparus plus récemment sur les calendriers et créés de toutes pièces. C'est le cas de la fête des grands-mères, initiée par le groupe Kraft Jacob Suchard (le café Grand'mère), et de celle des secrétaires, qui fut lancée, quant à elle, à l'initiative d'une association englobant à l'époque la transmission florale, la Fédération des Fleuristes, le CNIH et l'Office hollandais des fleurs. La Sainte Fleur est, pour sa part, à mettre au crédit de l'Office hollandais des fleurs dans sa version commerciale (...).

(...) Pour Laurent Amar, pour qui les fêtes représentent « un excellent moyen de recruter de la clientèle », toute nouvelle fête est, en effet, à mettre en avant.

Ces événements sont aussi des instruments de promotion, à savoir qu'il ne faut pas manquer de profiter de ces occasions pour montrer ses nouveaux produits. Mais, pour que les fêtes marchent à plein, quelles qu'elles soient, il faut que le fleuriste fasse preuve de dynamisme. Pour Didier-Pierre Moëc, fleuriste à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine) «dans un contexte où le petit commerce rencontre des difficultés, il lui faut jouer le jeu à l'occasion des fêtes, pour en tirer le meilleur parti et ainsi tirer son épingle du jeu. Il faut en particulier communiquer sur ces événements au moyen de la PLV (publicité sur le lieu de vente) notamment ». (...)

**Source : Informations fleuristes - Mars 2003**

## Annexe 10 : Le partenariat « Le Jardin des Fleurs »

### **. Le Développement**

Avec plus de 95 points de vente sur toute la France, un nouveau concept architectural et 25 ouvertures prévues en 2003, l'enseigne accélère son développement.

- > Recherche de locaux
- > Aide à l'étude d'implantation
- > Montage financier

### **. La Centrale d'Achats**

Nos priorités sont la qualité, le choix et les prix. Avec deux acheteurs basés en Hollande et à Hyères et grâce à la puissance d'achat du Réseau, nous faisons bénéficier les franchisés des meilleurs tarifs.

- > Livraison en J+ 1 dans le magasin franchisé
- > Entre 400 et 500 variétés de fleurs coupées disponibles
- > Informatisation des commandes des Franchisés
- > Produits d'origines variées.

### **. L' Animation**

Des professionnels dans vos magasins pour vous aider dans votre gestion, votre management ou encore pour dispenser à votre personnel des formations techniques.

- > Une formation initiale complète de 8 semaines et aide à l'ouverture
- > Une assistance à l'ouverture et pour le recrutement de vos équipes.
- > Un catalogue de formation.
- > Des maîtres artisans fleuristes à votre service.

### **. La Communication**

Nous proposons aux magasins du Réseau un plan de communication adapté à leurs besoins tant en terme de trafic client que de notoriété.

- > Une campagne de notoriété d'enseigne
- > La gestion du budget communication (1,5% du chiffre d'affaires)
- > Des outils de communication adaptés.

### **. L' informatique**

Pour être les meilleurs il faut les meilleurs outils. Un service intégré qui permet d'optimiser les nouvelles technologies à disposition des magasins.

- > Gestion Informatisée
- > Site Internet
- > Outils statistiques.

### **. Le Site Internet**

Le site s'inscrit en complémentarité avec le Réseau de nos magasins, les actions de communication entreprises pour le site renforcent la notoriété du réseau.

Fort de notre expérience en matière de transmission florale, nous avons choisi de maîtriser la totalité de la chaîne de distribution : de l'achat des fleurs à la livraison des produits chez le destinataire, en passant par la conception des bouquets, lejardindesfleurs.com prend tout en charge.

**Source : « Réussir ensemble » - Plaquette - Flora Partner- Janvier 2003.**

## **Annexe 11. : « Nouveau look pour le Jardin des Fleurs ».**

Le Jardin des Fleurs exposait au Salon de la franchise avec son tout nouveau concept. Le blanc, couleur jusqu'alors dominante, a disparu au profit d'un vert foncé, plus chaleureux et qui rappelle le jardin. Changement de connotation également dans le logo, qui est beaucoup moins géométrique, plus moderne, avec des couleurs plus tendance pour ces pétales de fleurs avenants. Nouveaux également les caractères utilisés pour le nom de l'enseigne qui est désormais suivi de "cueillez vos fleurs". Le mobilier lui aussi change, il est désormais en bois, tandis que les murs ont pris les tons de la pierre et que le sol est de couleur terre.

Ces modifications visuelles s'accompagnent de changements plus profonds. À l'extérieur, la présentation et les produits restent les mêmes, mais l'intérieur est désormais réaménagé en zones, faisant la part belle aux fleurs au détriment des plantes qui devraient être beaucoup moins présentes dans les magasins "Jardin des Fleurs". On assiste en effet ici à un véritable recentrage sur les fleurs, « le vrai métier des fleuristes », explique Michel Postulka, créateur et responsable de cette société de franchise. Le travail de la fleur est encore mis en avant grâce à l'atelier vitré qui est désormais visible de la boutique (...).

**Source : Informations Fleuristes – Mai 2002.**

## **Annexe 12. : « Le Jardin des Fleurs change de peau. »**

L'enseigne de fleurs coupées renouvelle son logo, son concept magasin et son packaging. Elle entend ainsi améliorer sa visibilité et attirer de nouveaux clients.

Le Jardin des Fleurs fait peau neuve pour prendre un nouveau départ. Comme pour manifester sa volonté d'aller de l'avant, après une période de conflit entre franchiseur et franchisés, le réseau de fleuristes en libre-service a dévoilé début mars un nouveau concept de point de vente. L'une des succursales bordelaises a en effet adopté une identité visuelle rénovée due à l'agence de design Dragon Rouge.

Les innovations sont destinées à améliorer la visibilité de l'enseigne et attirer de nouveaux chalands. Elles seront testées pendant trois mois, avant d'être mises en oeuvre dans les cinq autres magasins pilotes. Ces transformations prévues pour la fin juin permettront de définir un "kit d'évolution" standardisé, moins coûteux que le prototype bordelais (...).

Les évolutions concernent à la fois la signalétique extérieure, l'agencement intérieur des points de vente, et le packaging des produits. L'agence Dragon Rouge a ainsi mis au point un nouveau logo très coloré, représentant des pétales de fleurs sur fond vert, en référence à la devanture fleurie des magasins. Cette nouvelle signature se déploie sur l'enseigne et sur des bâches extérieures vertes avec un lettrage blanc, destinées à rendre la boutique plus visible de loin. L'intérieur du point de vente s'attache quant à lui à « recréer une véritable ambiance de jardin », à travers, l'utilisation du bois, de carrelage couleur terre et d'éclairages tamisés. L'agencement vise également à « mettre en avant les valeurs traditionnelles du métier de fleuriste », et comporte notamment un atelier de préparation des bouquets.

Enfin, abandonnant les emballages traditionnels, l'enseigne propose un packaging cartonné, en forme de "panier à fleurs", frappé de son logo. "Il permet de véhiculer notre image à l'extérieur du point de vente", souligne Dominique Munier, directeur général du Jardin des Fleurs. Selon ce dernier, l'introduction du nouveau concept dans le pilote bordelais a déjà permis une "augmentation sensible" du trafic clientèle, du panier moyen (grâce notamment à l'offre en compositions florales) et du CA (...).

**Source : Franchise Magazine – Juillet 2002**

**ANNEXE 13 : Extrait du plan de communication 2002**

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	septembre	Octobre	Novembre	Décembre
<b>Opérations Thématiques</b> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center; margin: 5px auto;">1</div>		Fête de la Saint Valentin ◆	Fête des Grands Mères ◆	Fête des secrétaires ◆	Fête des mères ◆		Sortie Des Classes ◆			Sainte-fleur ◆	Hallo-ween ◆	Fêtes fin d'année ◆
<b>Posters Tendances</b> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center; margin: 5px auto;">2</div>												
<b>Opérations promotionnelles</b> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center; margin: 5px auto;">3</div>												
<b>Outils de vente Complémentaires</b> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center; margin: 5px auto;">4</div>												

### 1. Opérations thématiques :



Chaque fête doit être l'occasion de faire vivre les magasins. 9 rendez-vous calendaires sont ainsi déclinés en affiches rétro-éclairées 80X120 cm et en 40X60 cm recto-verso.

Celles-ci ont un double objectif :

- Annoncer aux clients la prochaine fête et leur donner rendez-vous à cette date au Jardin des Fleurs.
- Animer le point de vente et créer un véritable évènement.

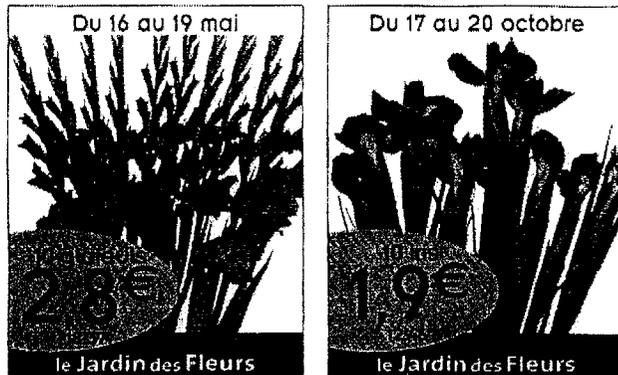
### 2. Posters Tendances :



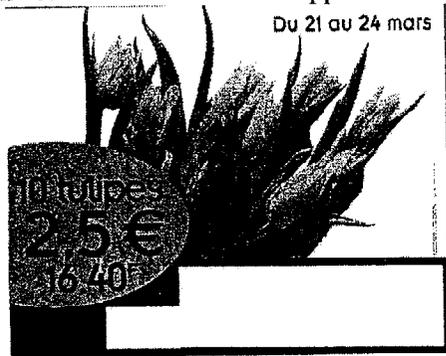
Même si le Jardin des Fleurs ne se positionne pas comme un spécialiste de l'art floral, il doit suivre les tendances et les proposer à ses clients.

C'est la fonction de ces affiches qui sont autant d'éléments d'animation des magasins, au rythme des saisons.

**3. Opérations promotionnelles (affiches magasins et 4 X 3) :**



Chaque semaine, l'opération prix-plaisir est devenue une "institution" et un rendez-vous très apprécié des clients.



Deux fois par an, des opérations nationales sont menées afin de créer du trafic en s'appuyant sur une offre prix-produit extrêmement attrayante pour les consommateurs. Elles s'appuient sur l'affichage 4X3, la distribution en boîtes aux lettres et de "la main à la main" qui permettent de développer la notoriété et d'exposer un très grand nombre de clients potentiels.

**4. Outils de vente complémentaires :**

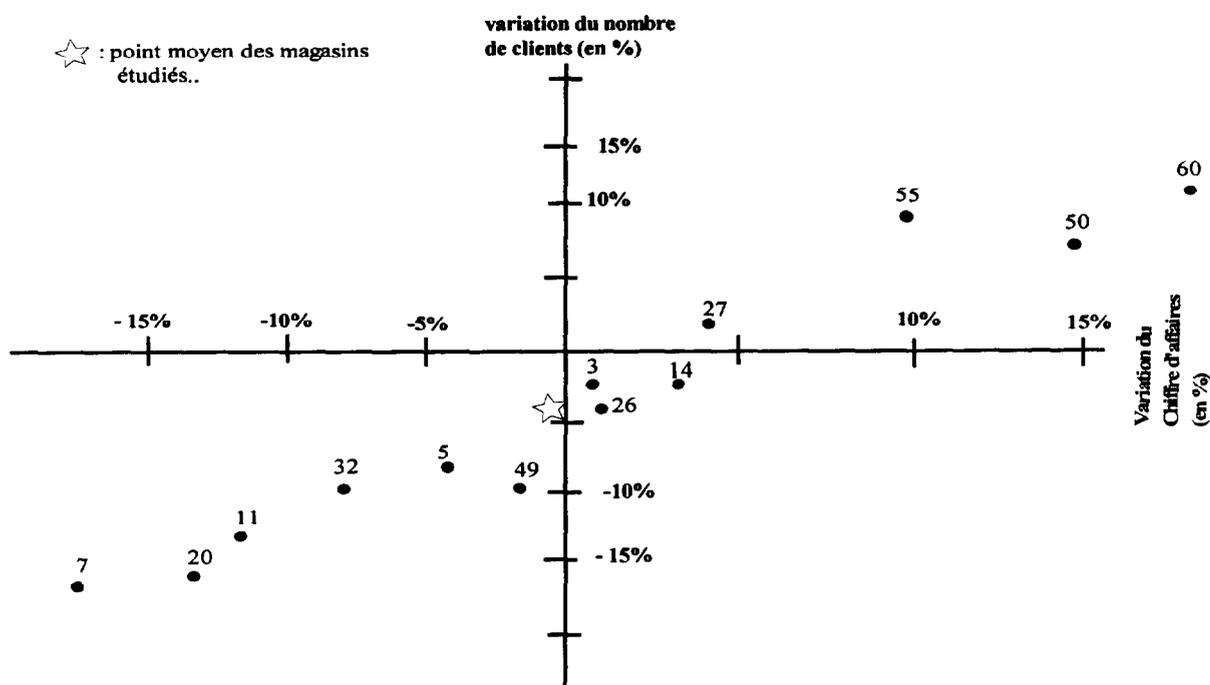
- **La carte de fidélité** : avec elles, les commerçants disposent d'un outil simple et motivant pour récompenser les clients réguliers et développer la fréquence d'achat. Cette carte existe en 2 versions:
  - . 5 roses offertes au 6° achat.
  - . 10% de remise sur le montant du 6° achat.
- **Vente aux entreprises** : pour promouvoir bouquets, décors floraux et offres d'abonnement auprès des entreprises de leurs secteurs, les magasins disposent de 2 outils : une plaquette commerciale et un publipostage personnalisable pour une prospection ciblée.
- Pour aider les points de vente à développer le **marché du mariage**, le franchiseur met à la disposition des points de vente du matériel d'animation de stand, un publipostage présentant les forfaits mariages et une annonce presse type.
- **L'Echo des jardins** est le journal interne de l'enseigne publié chaque trimestre. C'est à la fois un support essentiel de l'expression de la vie de l'enseigne et un élément de motivation pour les équipes.
- **Le Jardin des Fleurs Hebdo** : envoyé chaque semaine aux franchisés, il synthétise des informations opérationnelles nécessaires à la bonne organisation des magasins et à l'optimisation de leur gestion.

## Annexe 14 : Outils d'analyse des performances du réseau

- **Extrait du tableau de bord des magasins franchisés sous enseigne "Le Jardin des Fleurs".**

N° attribué aux magasins étudiés	Chiffre d'affaires en euros			Clients (nombre de passages en caisse)		
	A la fin 12-00	A la fin 12-01	Ecart	A la fin 12-00	A la fin 12-01	Ecart
3	997 457,5	1 008 218,4	1,08%	80 551	78 934	-2,01%
5	436 364,6	417 942,1	-4,22%	37 535	34 254	-8,74%
7	528 686,7	444 252,0	-15,97%	50 427	42 454	-15,81%
11	581 407,0	510 715,2	-12,16%	54 257	46 506	-14,29%
14	698 585,2	719 067,5	2,93%	58 470	56 920	-2,65%
20	713 177,7	617 878,8	-13,36%	66 600	55 923	-16,03%
26	481 826,5	486 940,1	1,06%	46 145	44 179	-4,26%
27	1 025 120,6	1 069 335,8	4,31%	77 103	77 958	1,11%
32	552 576,2	514 101,5	-6,96%	50 599	45 621	-9,84%
49	587 296,0	574 386,4	-2,20%	56 000	50 099	-10,54%
50	599 113,1	694 527,3	15,93%	47 214	50 272	6,48%
55	541 294,7	610 451,4	12,78%	39 824	43 777	9,93%
60	390 441,3	470 975,8	20,63%	33 035	36 587	10,75%
Moyenne ensemble des points de vente franchisés	634 406,6	633 306,9	-0,17%	54 483	52 084	-4,40%

- **Carte représentant la position des magasins selon l'évolution du nombre de passages en caisse et leur chiffre d'affaires.**



## Annexe 15 : Données chiffrées pour l'ouverture du point de vente

- **Budget d'investissement**

<b>Investissement immatériel</b>		<b>41 000,00 €</b>
Formation		5 000,00 €
Droit au bail		5 000,00 €
Publicité		6 000,00 €
Droit d'entrée franchise		16 000,00 €
Autres frais d'établissement		9 000,00 €
<b>Investissement matériel</b>		<b>165 000,00 €</b>
Matériel		50 000,00 €
Aménagements du local commercial		115 000,00 €
<b>Investissement financier</b>		<b>8 000,00 €</b>
Dépôt de garantie locative		8 000,00 €
<b>Total</b>		<b>214 000,00 €</b>

- **Modalités de l'emprunt**

Montant de l'emprunt	96 000 €
Taux d'intérêt annuel	5,25%
Durée de l'emprunt	6 ans
Remboursement de l'emprunt :	par amortissements constants

- **Eléments d'élaboration du compte de résultat prévisionnel**

Le franchiseur fournit les données prévisionnelles suivantes pour la première année d'exploitation:

Chiffre d'affaires prévisionnel HT	500 000 €
Taux de marque moyen	48.8%
Redevance de franchise	6 % du chiffre d'affaires HT
Redevance de publicité	1.5 % du chiffre d'affaires HT
Autres charges externes	48 500 €
Impôts et taxes	4 000 €
Salaires et charges sociales	104 500 €
Dotations aux amortissements	21 000 €

**Annexe 16 : Planning des étapes préalables à l'ouverture de la franchise  
« Le Jardin des Fleurs »**

<b>Tâches</b>	<b>Nature de la tâche</b>	<b>Durée de la tâche en jours</b>	<b>Tâches antérieures</b>
A	Commande de l'équipement (mobilier et matériel informatique)	20	-
B	Recrutement (annonces, réception et tris des candidatures)	30	-
C	Détermination du plan de communication	10	-
D	Installation du mobilier et de l'équipement du magasin	3	A
E	Entretien et sélection des candidats	3	B
F	Formation du personnel sélectionné en magasin	3	D, E
G	Choix et réservation des réseaux d'affichage	30	C
H	Commande affiches , dépliants publicitaires et traiteur	15	G
I	Animation : distribution des dépliants sur la zone de chalandise	4	F, H
J	Commande, réception et mise en place des fleurs	10	D
K	Décoration du point de vente	7	F, J
L	Cocktail d'ouverture	1	I, K