

CORRIGÉ

1 – ANALYSE EXTERNE

L'ENVIRONNEMENT

Le marché de l'horticulture ornementale (ou végétaux d'ornement) bénéficie de **tendances socioculturelles favorables** qui profitent en particulier au jardin d'agrément. Loisirs et nature se conjuguent pour constituer un véritable moyen d'expression. Pourtant, cette activité est **très sensible aux conditions météorologiques**. Trop froid, trop humide ou trop sec, force est de constater que les saisons sont pour le moins capricieuses (cf. historique météorologique 2002 à 2005). D'abord les plantations pour réussir doivent être effectuées à une période donnée et en bonnes conditions, ensuite jardiner par le mauvais temps n'est plus vraiment un plaisir.

LE MARCHÉ DES VÉGÉTAUX D'ORNEMENT (VO)

volume (millions d'entités)	2000	2002	2003	2004	2005	2005/00	2005/04
Fleurs, plantes	196	173,3	157,5	185,8	181,1	-7,6	-2,5
Végétaux d'extérieur	529	540,9	523,7	503	440,9	-16,7	-12,3
total végétaux d'ornement	725	714,2	681,2	688,8	622	-14,2	-9,7

valeur (millions d'euros)	2000	2002	2003	2004	2005	2005/00	2005/04
Fleurs, plantes	1919,8	1878,3	1666,8	1831,7	1803,5	-6,1	-1,5
Végétaux d'extérieur	683	783	762,8	747,7	727,8	6,6	-2,7
total végétaux d'ornement	2602,8	2661,3	2429,6	2579,4	2531,3	-2,7	-1,9

Le marché des VO représente 622 millions d'unités vendues en 2005 **en recul** depuis 5 ans (-14,2 %) et **particulièrement sur la dernière année** où il a perdu près de 10 % des volumes. En valeur ce marché s'élève à 2531,3 millions d'€ en 2005, et par rapport à ce qu'on a vu précédemment, la tendance baissière est atténuée en valeur (-2,7 % à 5 ans et -1,9 % à 1 an).

Le marché des végétaux d'ornement se segmente en végétaux d'intérieur et d'extérieur.

LE MARCHÉ DES VÉGÉTAUX D'EXTÉRIEUR (VE)

La vente de VE qui concerne particulièrement l'activité Delahaye représente par rapport aux ventes de VO plus de 70 % du volume mais moins de 30 % de la valeur.

Ces produits sont en moyenne moins chers que les plantes d'intérieur.

Et si l'on s'intéresse à leur évolution, on constate que ce sont les **végétaux d'extérieur qui sont les plus touchés par le recul des volumes** (-16,7 % sur 5 ans et -12,3 % en 2005), constat **à rapprocher des conditions météorologiques**.

En valeur, le marché des VE a progressé de 6,6 % en 5 ans à la faveur d'une forte hausse des prix moyens (près de 30 % depuis 2000 et 11 % sur 2005) cependant insuffisante pour compenser la chute des volumes.

En 2005 le marché a malgré tout reculé en valeur (-2,7%) plus fortement que sur l'ensemble des VO.

L'ANALYSE DES VE PAR CATÉGORIE DE PRODUIT

volume (millions d'entités)	2000	2002	2003	2004	2005	2005/00	2005/04
Arbres fruitiers	9,4	11,5	12,2	11,4	8	-14,9	-29,8
Rosiers	11	10,5	8,6	8,5	7,7	-30,0	-9,4
Conifères	8,8	7,2	4,3	4,4	3,7	-58,0	-15,9
Arbres et arbustes d'ornement	21,7	22,4	22,1	19,7	21	-3,2	6,6
Plantes à massifs et vivaces	289,5	295,9	283,8	264,7	240	-17,1	-9,3
Bulbes	179,4	182,9	180,2	180,9	149,1	-16,9	-17,6
Autres (dont graines)	9,2	10,5	12,5	13,4	11,4	23,9	-14,9
total végétaux d'extérieur	529	540,9	523,7	503	440,9	-16,7	-12,3

valeur (millions d'euros)	2000	2002	2003	2004	2005	2005/00	2005/04
Arbres fruitiers	61	67	67,1	59,9	54	-11,5	-9,8
Rosiers	60	78	64	56,2	67,6	12,7	20,3
Conifères	51	34	36,7	28	31,1	-39,0	11,1
Arbres et arbustes d'ornement	155	184	178,5	196	197,5	27,4	0,8
Plantes à massifs et vivaces	277	323	320,9	303,4	280,9	1,4	-7,4
Bulbes	56	63	61,4	65,6	60,1	7,3	-8,4
Autres (dont graines)	23	34	34,2	38,6	36,6	59,1	-5,2
total végétaux d'extérieur	683	783	762,8	747,7	727,8	6,6	-2,7

Structure en volume	2000	2002	2003	2004	2005
Arbres fruitiers	1,8	2,1	2,3	2,3	1,8
Rosiers	2,1	1,9	1,6	1,7	1,7
Conifères	1,7	1,3	0,8	0,9	0,8
Arbres et arbustes d'ornement	4,1	4,1	4,2	3,9	4,8
Plantes à massifs et vivaces	54,7	54,7	54,2	52,6	54,4
Bulbes	33,9	33,8	34,4	36,0	33,8
Autres (dont graines)	1,7	1,9	2,4	2,7	2,6
total végétaux d'extérieur	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Structure en valeur	2000	2002	2003	2004	2005
Arbres fruitiers	8,9	8,6	8,8	8,0	7,4
Rosiers	8,8	10,0	8,4	7,5	9,3
Conifères	7,5	4,3	4,8	3,7	4,3
Arbres et arbustes d'ornement	22,7	23,5	23,4	26,2	27,1
Plantes à massifs et vivaces	40,6	41,3	42,1	40,6	38,6
Bulbes	8,2	8,0	8,0	8,8	8,3
Autres (dont graines)	3,4	4,3	4,5	5,2	5,0
total végétaux d'extérieur	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

La structure par catégorie de produits montre la **suprématie des plantes à massifs** avec près de 54,4 % des volumes et 38,6 % des ventes en valeur. Ensuite arrivent les bulbes avec 33,8 % en volume tandis que les arbres et arbustes d'ornement sont les seconds en valeur avec 27,1% des ventes. Cette dernière famille correspond à des produits beaucoup plus chers à l'unité, ils constituent donc un risque pour le jardinier malchanceux.

L'analyse de l'évolution en volume fait apparaître entre 2000 et 2005 la dégringolade des conifères (-58 %) et des rosiers (-30 %).

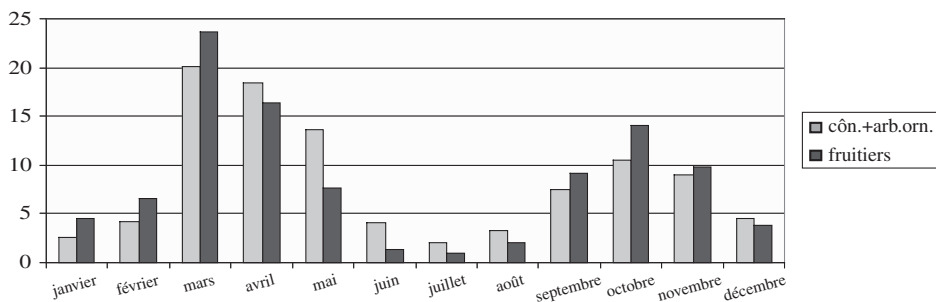
En 2005, les fruitiers connaissent près de 30% de recul (+ que sur la période 2000 à 2005), les conifères -15,9 %. Un arbre fruitier coûte cher et les prix moyens sont en forte augmentation, il est donc risqué de le planter en mauvaises conditions en particulier par la sécheresse. Les variétés actuelles sont souvent sensibles aux maladies et demandent donc des soins avisés. Enfin un arbre à son stade de développement adulte occupe un espace certain.

Seuls les arbustes d'ornement se maintiennent en positif en 2005.

Même tendance en valeur avec une moindre amplitude sauf les rosiers, conifères et arbustes d'ornement qui connaissent toutefois une progression en particulier en 2005 grâce à une forte augmentation des prix moyens unitaires.

SAISONNALITÉ DES VENTES

Catégorie de produit	pl. à massifs	côn.+arb.orn.	rosiers	bulbes	fruitiers
Total mars avril mai	76,8	52,1	44,6	24	47,7
Total sept oct nov	11,1	27	35,4	61,4	33,1



Une des caractéristiques essentielles du marché des végétaux extérieurs est la **forte saisonnalité** des ventes. Les 3 mois de mars, avril et mai représentent 47,7 % des ventes de fruitiers, 52,1 % pour les conifères et arbustes d'ornement, 2 catégories concernant Delahaye et même jusqu'à 77 % pour les plantes à massifs.

On notera que cette saisonnalité affecte encore davantage les ventes des producteurs (76 % pour les 3 mois de printemps) que les ventes des jardinerie (55 % pour les mêmes mois).

LA DISTRIBUTION

Structure volume	2000	2002	2003	2004	2005
Jardineries	20,4	22,1	24,7	24,1	24,2
Pépinieristes/Horticult.	18,6	19,5	19,7	18,3	18,0
VAD	13,2	13,4	12,0	13,9	11,8
GMS	25,9	23,7	21,5	22,1	23,9
GSB	5,5	6,1	6,0	6,0	6,7
Marchés/foires	6,5	5,6	5,9	4,8	4,8
Fleuristes/grainetiers	5,3	5,1	5,4	5,0	5,0
Autres dont LISA	4,6	4,4	4,7	5,8	5,6
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Structure valeur	2000	2002	2003	2004	2005
Jardineries	24,5	30,3	30,2	30,9	31,6
Pépinieristes/Horticult.	28,7	25,5	25,6	23,5	25,1
VAD	12,0	9,8	8,3	9,9	8,1
GMS	13,0	12,8	12,1	11,4	11,7
GSB	4,2	3,8	4,1	4,6	4,0
Marchés/foires	5,3	6,3	6,0	4,9	4,4
Fleuristes/grainetiers	7,6	7,2	9,2	8,0	8,9
Autres dont LISA	4,7	4,3	4,7	6,7	6,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

La distribution des VE est dominée par les **Jardineries** avec 24,2 % de Pdm volume et 31,6 % de Pdm valeur en 2005 en forte progression depuis 2000.

La 2^e position est occupée en volume par les GMS avec 23,9 % de Pdm, et en valeur par les producteurs (pépinieristes et horticulteurs) avec 25,1 % de Pdm, ils valorisent donc davantage les produits qu'ils vendent, mais leur Pdm est en recul sur la période 2000 à 2005.

On notera la part significative de la VAD (11,8 % vol et 8,1 % valeur en 2005), même si la part est en recul très net sur 5 ans.

Enfin les LISA même s'ils n'occupent qu'une part modeste sont en progression en vol comme en valeur, tandis que les marchés et foires sont en recul.

On notera que les **canaux** de distribution sont affectés différemment par la **saisonnalité des ventes**. Chez les producteurs les 3 mois de printemps pèsent 76 % des ventes de l'année alors qu'ils ne pèsent que 55 % dans les jardineries qui connaissent donc un meilleur étalement de leur CA du fait de la diversité des produits vendus (pas seulement végétaux).

2 – ANALYSE INTERNE

Delahaye est une petite entreprise familiale dont le recul de 0,5 % du CA en 2005 a constitué une alerte. Et c'est la 2^e fois !

Si l'on examine la structure des ventes par produit on constate que les arbres fruitiers et petits fruits représentaient 51,2 % du CA en 2004 et seulement 46 % en 2005. Cette catégorie est en net recul (surtout les fruitiers qui ont perdu plus que le marché).

Ventes en €	2004	2005	évol°	marché	2004	2005
Fruitiers	218 300	192 100	-12,0	-9,8	38,4	34
Petits fruits	72 500	67 800	-6,5	-9,8	12,8	12
conifères	35 300	39 550	12,0	11,1	6,2	7
Arbres et arbustes d'ornement	241 900	265 550	9,8	0,8	42,6	47
Total	568 000	565 000			100	100

Les arbres et arbustes d'ornement atteignent presque la moitié du CA et sont en progression sensible (9,8 %) beaucoup mieux que le marché en 2005. Il en est de même des conifères dont la part est toutefois plus modeste. Ne perdons pas de vue malgré tout que les ventes en valeur ne se maintiennent que par une forte hausse des prix moyens, et que derrière les volumes dégringolent.

L'analyse par type de client montre le poids des ventes aux particuliers (près de 70 %) viennent ensuite les ventes aux professionnels (25 % du CA) en particulier les paysagistes et dans une moindre mesure les arboriculteurs. Le CA réalisé avec la grande distribution et les jardineries reste très modeste, donc pas de risque de court-circuiter les clients dans l'avenir.

DIAGNOSTIC

La situation de Delahaye reflète en réalité le malaise sur le marché de l'horticulture ornementale depuis quelques années. **Les ventes sont étroitement dépendantes de la météo** dont les perturbations se répercutent immédiatement sur le comportement de l'acheteur. La forte concentration sur les mois de printemps a pour effet que **la saison ratée ne se rattrape jamais**, la période optimale de plantation étant passée. C'est particulièrement le cas en 2005 (cf. historique) les conditions déplorables incitant les jardiniers à l'attentisme.

Bien entendu les végétaux d'extérieur sont directement touchés par ces influences climatiques et au 1^{er} plan les arbres.

Le contexte local vient se superposer, avec un centre commercial dont les retombées sont plus positives que dangereuses. En revanche, l'absence de jardinerie dans la direction du nord de la ville et le potentiel disponible pourraient donner des idées à certains. Là est le **danger alors que Delahaye travaille à 70 % avec les particuliers** mais ne fournit guère les GMS.

3 – PROPOSITIONS ALTERNATIVES

Échapper aux conditions de l'environnement naturel n'est pas chose aisée.

On aura d'emblée éliminé les activités telles que production de fleurs coupées par manque d'aptitudes naturelles et aussi parce que le secteur très concurrencé au plan international voit déjà peser des menaces sur sa rentabilité.

La production de bulbes est aux mains de grandes entreprises néerlandaises.

1. DÉVELOPPER LES PLANTES À MASSIF

+	-
• 1^{er} marché de végétaux d'extérieur (54,4 % des vol) • Utilisation des compétences techniques de Jérôme Delahaye	• Marché peu valorisé (seulement 38,6 % en valeur) • Ne se comportent pas mieux que la moyenne du marché (recul en volume comme en valeur) • Suppose culture sous serre chauffée (logique de prod° intensive) donc un investissement pouvant atteindre 1 million d'€, soit 2 ans du CA actuel • Si on reste sur des ventes aux particuliers, importance du temps consacré à la vente (pour des produits moins chers à l'unité) • Saisonnalité des ventes encore plus forte (75 % de mars à mai)

2. OUVRIR UNE JARDINERIE

+	-
• Permet d'accéder à un marché beaucoup plus important et en progression régulière (4 à 5 % par an sauf en 2001) celui du jardinage amateur • Permet d'accompagner les évolutions du consommateur. Jardiner c'est de + en + aménager son jardin, c'est ce que confirme la progression sur de nombreuses familles hors végétaux (les plus dynamiques étant le mobilier de jardin, les barbecues, les aménagements et décoration) • Permet de diminuer la saisonnalité et d'être un peu moins tributaire de la météo • Proximité de la ville et retombées de l'attraction d'un centre commercial mettant à portée un important potentiel • La densité de jardinerie n'est que de 3,6 m² / 100 hab contre 6,3 au plan national. Et aucun des concurrents n'est implanté au Nord faisant apparaître une opportunité géographique • Terrains visibles de la route • Réserve foncière fortement valorisée en périphérie de ville qui peut servir de garantie sans pour autant réaliser les terrains	• Cependant les jardinerie n'arrivent qu'en 2^e position sur le marché du jardinage derrière les GSB. En effet plus on va vers un concept d'aménagement des extérieurs bien au-delà du jardinage, plus les GSB ont la légitimité pour vendre ces produits • Ne rentre pas dans le cadre de réf. tel que défini par Charles Delahaye (vocation producteur) • Suppose un changement de métier. Le savoir faire de producteur n'est pas immédiatement transposable dans une activité de distribution (commercial et gestion d'un point de vente de surface importante) • Implique des investissements très conséquents mais possibles d'après le comptable • Vendre du terrain choque profondément Mr Delahaye, le terrain c'est le capital pour un homme « de la terre »