



10 CLÉS

PILOTER
UNE ENTREPRISE
DU PAYSAGE

Véronique Chauveau-Aussourd,
Jean-Marc Lagoda, Yann Leblond

Préface

Les auteurs, professionnels de la gestion ou entrepreneur dans le paysage ont souhaité offrir aux futurs créateurs paysagistes ou ceux déjà installés, un ouvrage facilitant la compréhension des mécanismes fondamentaux de la gestion pour garantir de meilleures décisions sur le développement de leur entreprise.

Cet ouvrage s'adresse également à des étudiants du secteur du paysage qui souhaitent mieux maîtriser les principales problématiques de gestion de ce secteur d'activité.

Nous avons repris, dans cet ouvrage, les principales questions se posant à une entreprise du paysage. Elles sont illustrées de nombreux exemples.

L'ouvrage est organisé en dix clés. Chaque clé détaille les concepts et mécanismes financiers relatifs au cycle étudié : définir sa politique commerciale, financer son exploitation par exemple ; avant d'aborder les exercices, études de cas et leur corrigé.

Les différents calculs sont détaillés et les décisions à prendre sont expliquées.

Vous pourrez ainsi vous exercer et vérifier votre démarche avec les éléments de réponse proposés.

Nous vous souhaitons une très bonne lecture.

Véronique Chauveau-Aussourd,
Yann Leblond et Jean-Marc Lagoda



*« Pour faire un jardin,
il faut un morceau de terre et l'éternité. »*

Gilles Clément, né en 1943, est ingénieur agronome, jardinier, paysagiste, botaniste, entomologiste et il enseigne à l'École nationale supérieure du paysage de Versailles.

Introduction

Le marché du paysage en France

La connaissance de son secteur d'activité passe par la collecte et l'analyse des données les plus récentes. De nombreuses sources d'information existent. Il faut ensuite décrypter toutes ces informations pour mettre en évidence les chemins possibles d'un projet d'entreprise viable.

Les données de base

L'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) a défini des nomenclatures d'activités et de produits en vue de faciliter l'organisation de l'information.

La NAF, nomenclature d'activités française, est une nomenclature des activités économiques productives. La CPF, classification des produits française, vise à classer les biens et les services issus des activités économiques. Pour chaque code NAF, un lien avec la CPF permet de visualiser les produits associés à chaque activité.

Les activités des entreprises du paysage sont assez vastes.

Le code NAF/APE 81.30Za représente les services d'aménagement paysager, en section N, qui comprennent :

- La plantation, les soins et l'entretien de parcs et jardins.
- La plantation, les soins et l'entretien d'espaces de verdure (publics ou privés).
- Les plantations pour la protection contre le bruit, le vent, l'érosion, la visibilité et l'éblouissement.

Le code NAF : 81.30.11 est lui dédié aux services de jardinage à domicile (plantation, soins et entretien de jardins à domicile comprenant la tonte, le débroussaillage, la taille de haie, arbres fruitiers, arbustes, bêcheage, découpe de massifs, nettoyage de feuilles, évacuation de déchets).

On trouvera également en **section F**, les activités de construction à des fins d'aménagement paysager (réalisation d'allée, gestion de chantiers, construction de terrasses...) et en **section M division 71.1**, les activités de conception et d'architecture paysagère (design et esquisse, réalisation de plans de coupe, calculs de dimensionnement...)

Au final, on peut dire que nous avons **trois grands profils** d'entreprises :

- **Les paysagistes** : aménagement paysager et entretien d'espaces verts.
- **Les paysagistes concepteurs et architectes** : conception et réalisation d'aménagements paysagers.
- **Les entrepreneurs du paysage** qui réalisent les travaux paysagers combinant les domaines de la botanique, de la pépinière, de la santé des végétaux mais aussi les techniques de maçonnerie, menuiserie, d'irrigation, de terrassement... ainsi que des méthodes de conception d'ouvrages (calculs de dimensionnement, combinaisons de couleurs...) avec ou sans l'utilisation d'ordinateur.

On peut affiner la définition des métiers à travers les codes ROME (Répertoire opérationnel des métiers et des emplois) de Pôle Emploi : ROME A1201 pour les travaux d'élagage et bûcheronnage, ROME A1203 pour les travaux d'entretien des espaces verts et les travaux de conception, enfin ROME A1202 pour l'entretien d'espaces naturels.

L'UNEP (Union nationale des entreprises du paysage) est l'organisation professionnelle représentative des entreprises du paysage reconnue par les pouvoirs publics qui publie, chaque année, de nombreuses statistiques qui vous sont présentées dans la partie « Caractéristiques à prendre en compte ».¹

On trouvera également des données auprès de la FFP (Fédération Française du Paysage).²

¹ <http://www.lesentreprisesdupaysage.fr/>

² <http://www.f-f-p.org/fr>

Illustration

Entreprises du paysage

Par exemple, nous vous présentons quelques extraits du document « Chiffres clefs 2017 » publié par l'Unep :

Au total, les entreprises du paysage réalisent 5,14 milliards de chiffre d'affaires en France en 2016 mais, pour la première fois, il baisse de 3,7 % depuis 2014 : ce sont les marchés publics qui contractent le secteur (-7 % en deux ans). Le marché des particuliers se maintient et représente 44 % du chiffre d'affaires de l'activité paysage (+2 points versus 2014). Elles emploient un nombre d'actifs toujours en hausse avec 91 800 hommes et femmes (+1 % par rapport à 2014). Le nombre d'entreprises est passé de 16 700 en 2006 à 29 100 en 2016 (+74 %) essentiellement des entreprises sans salariés.

Figure 0.1 Les chiffres clefs publiés par l'Unep



Conseils

Ne restez pas sur des a priori ou des impressions ; prenez le temps de collecter des données actualisées auprès des syndicats professionnels et chambres de métier ou d'Agriculture.

Les caractéristiques à prendre en compte

Les facteurs internes au secteur, les **forces et faiblesses**, vont se traduire par des effets positifs ou négatifs sur l'activité ; ils définissent donc les atouts et les handicaps dont vous avez la maîtrise.

Pour ce qui est des facteurs externes, on distingue les **opportunités et les menaces**. Ils **ne peuvent être contrôlés** car résultant d'éléments liés à l'environnement économique, démographique, technique, politique... mais vous devez en tenir compte et idéalement les anticiper pour affiner votre stratégie.³

Les forces des entreprises du paysage

Le chiffre d'affaires est assez **bien équilibré** et se répartit en 55,5 % de création et 44,5 % d'entretien de jardins ce qui assure des revenus réguliers.

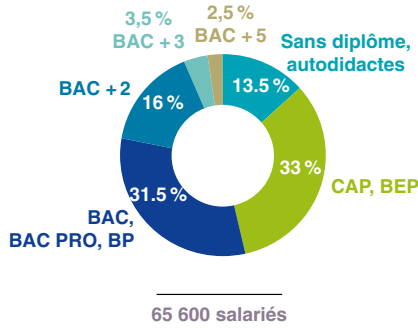
De même, **les particuliers** constituent **une clientèle fidèle** en générant 44 % du chiffre d'affaires et sont **attentifs à la proximité relationnelle** avec leur fournisseur : les plus petites entités travaillent essentiellement avec les particuliers, alors que leurs consœurs de plus grande taille (dès 10 salariés) réalisent plus de 50 % de leur chiffre d'affaires auprès d'entités publiques et des entreprises privées.

86 % des chefs d'entreprise sont **confiants en l'avenir** et continuent à investir dans du matériel et la formation de leurs employés : le marché reste porteur de croissance. **L'image de marque** du secteur est **positive** : « un beau métier au service de l'environnement et de la biodiversité ». De fait, le secteur attire de nombreux jeunes : **l'âge moyen des salariés est assez bas** (34 ans).

Les emplois sont **de plus en plus qualifiés** : 89 % des actifs sont diplômés.

³ Christophe Spech, *La Matrice SWOT : Élaborer un plan stratégique pour votre entreprise*, Édition 50Minutes.fr.

Figure 0.2 Les salariés selon leur niveau de formation



Les faiblesses des entreprises du paysage

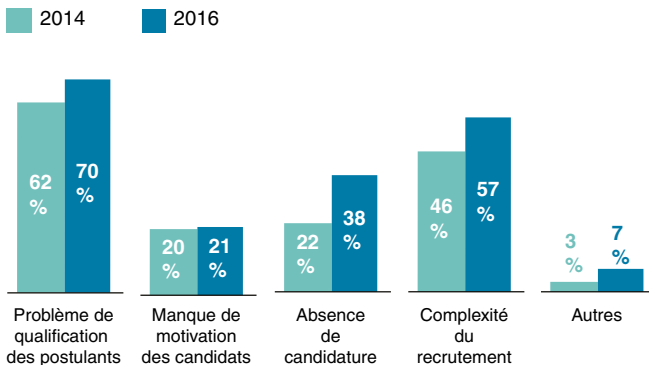
C'est un secteur très atomisé où 11 % d'entreprises ayant plus de 6 salariés réalisent 72 % du chiffre d'affaires c'est dire que la concurrence est rude pour la plupart des entreprises.

Le marché des services à la personne (SAP) arrive à maturité : il concentre 29 % du nombre d'entreprises, mais ne génère que 11,5 % du chiffre d'affaires total, soit 600 millions d'euros.

La saisonnalité de l'activité implique de nombreuses contraintes et oblige à retrouver régulièrement de la main-d'œuvre. Or, de plus en plus d'entreprises du paysage rencontrent des difficultés à recruter.

Figure 0.3 Les difficultés de recrutement

TYPES DE DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES ENTREPRISES AYANT RÉUSSI À RECRUTER



Les menaces pour les entreprises du paysage

La réglementation peut être une source de préoccupation comme la modification des règles sur le taux de TVA pour les services à la personne l'a montré en 2014. Les règles en matière de conduite d'engins ou d'utilisation de produits phytosanitaires sont régulièrement renforcées.

La clientèle des particuliers peut être tentée de recourir à du travail non déclaré réalisé par des travailleurs indépendants si les charges ou les tracasseries administratives sont trop lourdes. Quant aux entreprises, elles ont tendance à faire appel à des centres d'aide par le travail (CAT) pour éviter de devoir verser la taxe Agefiph (dite « Handicapés »).

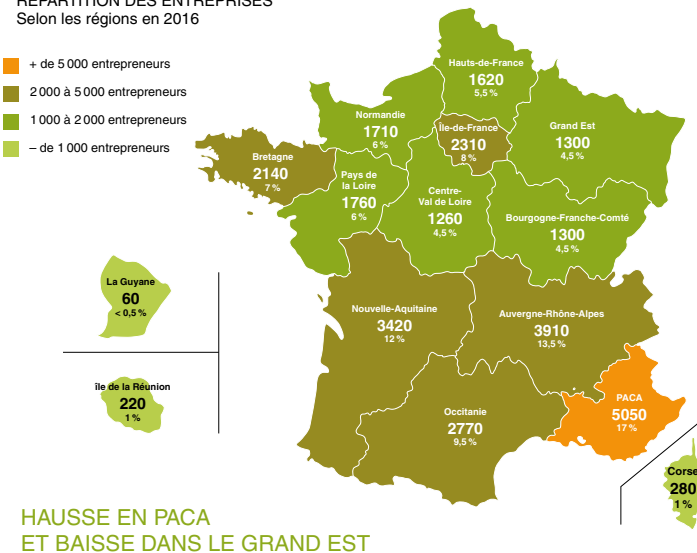
Par ailleurs, les entreprises du paysage sont de jeunes TPE dynamiques... mais fragiles ! Un retournement conjoncturel d'activité peut vite avoir raison de leur pérennité (95 % des entreprises ont moins de 10 salariés).

Les opportunités des entreprises du paysage

En dehors de la région PACA, la partie nord de la France laisse présager d'un potentiel restant de développement comme le montre la carte ci-dessous :

Figure 0.4 Les entreprises par région

RÉPARTITION DES ENTREPRISES
Selon les régions en 2016



Les réformes engagées sur le droit du travail vont contribuer à donner **plus de flexibilité** aux entreprises dans l'atteinte de leurs objectifs en simplifiant les démarches et en réduisant leurs charges ce qui favorisera ce secteur d'activité employant beaucoup de main-d'œuvre.

Les **demandes** des clients sont de plus en plus **complexes mais mieux valorisées** : murs végétaux, remplacement des produits phytosanitaires par des méthodes alternatives de gestion du vivant...

Les plus grosses entreprises peuvent se lancer dans la méthanisation : la transformation des déchets verts en énergie.

Enfin, environ 6 500 entreprises du paysage (soit 22 %) sont à transmettre dans les 10 prochaines années ; ce qui laisse de bonnes **opportunités de croissance externe**.

Pour résumer

La compréhension du secteur d'activité repose sur l'analyse de données du secteur qui peuvent être obtenues au plan local ou national auprès de syndicats professionnels ou d'instituts statistiques.

L'analyse de l'environnement est menée conjointement au niveau interne avec l'identification des forces et des faiblesses et également au niveau externe avec la mise en perspective des opportunités et des menaces éventuelles.

Sommaire

Préface	V
Introduction	VII
1 Choisir la forme juridique	1
Chapitre 1.1: Différentes formes juridiques possibles	5
Chapitre 1.2: Les différents impacts en résultant .	9
Chapitre 1.3: Les statuts	21
Chapitre 1.4: Les services à la personne	25
Chapitre 1.5: Exercices et corrigés	27
2 Définir ses ressources et les financer	33
Chapitre 2.1: Ressources humaines et matérielles	37
Chapitre 2.2: Les ressources financières	51
Chapitre 2.3: Exercices et corrigés	63
3 Savoir se positionner	75
Chapitre 3.1: Les éléments de différenciation possibles	79
Chapitre 3.2: L'analyse de l'environnement local et la stratégie commerciale .	85
Chapitre 3.3: Compétences et gestion de la propriété intellectuelle	95
Chapitre 3.4: Exercices et corrigés	105
4 Analyser ses coûts : les outils de base	117
Chapitre 4.1: L'étude des coûts et des prix	121
Chapitre 4.2: Les différentes typologies de coûts et les méthodes de calcul	127
Chapitre 4.3: Exercice et corrigé	145

5	Maîtriser les fondamentaux et les mécanismes de calcul des prix de vente	159
	Chapitre 5.1: Contenu de l'offre de prix	163
	Chapitre 5.2: La décomposition du prix de vente : les bases analytiques .	171
	Chapitre 5.3: Bilan de rentabilité	179
	Chapitre 5.4: Cas de synthèse et corrigé	183
6	Gérer ses projets et ses projections pour être plus performant	193
	Chapitre 6.1: Le management de projet pour conduire le cycle des opérations d'un chantier	197
	Chapitre 6.2: Le compte de résultat prévisionnel pour se projeter et valider son modèle économique	211
	Chapitre 6.3: Cas de synthèse - Entreprise « Création & Jardin »	223
7	Savoir gérer la saisonnalité des activités	243
	Chapitre 7.1: Saisonnalité par type d'activité et conséquences sur la gestion du temps	247
	Chapitre 7.2: Établir et gérer son budget de trésorerie en conséquence ...	255
	Chapitre 7.3: Exercices et corrigés	265
8	Évaluer régulièrement son entreprise	271
	Chapitre 8.1: L'approche patrimoniale	275
	Chapitre 8.2: L'approche financière et comparative	283
	Chapitre 8.3: Exercices et corrigés	291
9	Piloter son activité avec des tableaux de bord ..	303
	Chapitre 9.1: Le tableau de bord financier	307
	Chapitre 9.2: Le tableau de bord opérationnel.	315
	Chapitre 9.3: Exercices et corrigés	327

10 La culture du management du risque	335
Chapitre 10.1: La démarche du management du risque (MdR)	339
Chapitre 10.2: Les risques professionnels et les démarches de progrès du paysage	361
Chapitre 10.3: Cas Arboréal et Fleure Delahaie .	371
Bibliographie	385

4.2

Les différentes typologies de coûts et les méthodes de calcul

La structure des coûts

Cette première étape clé consiste à classer les différents types de charges incorporables retenues entre les **charges d'exploitation des chantiers** et les **charges de structure** ; à noter que ces termes bien spécifiques correspondent en fait, à quelques nuances près, aux appellations de charges fixes et de charges variables utilisées dans les autres secteurs économiques :

- Les **charges d'exploitation** sont variables, car elles fluctuent à court terme de façon significative avec le volume de production ou la dimension de l'activité ; ces charges sont directement reliées et proportionnelles aux chantiers. Dénommées « déboursés secs », elles concernent les fournitures et la main-d'œuvre. Les petits matériels de base en sont aussi des exemples typiques.
- Les **charges de structure** sont fixes, elles ne varient pas à court terme avec le volume de production ou la dimension de l'activité. Les amortissements des gros équipements (camion-benne, fourgon), les salaires du dirigeant et les intérêts sur les emprunts en sont des postes typiques. Bien entendu, elles peuvent évoluer par palier en cas d'acquisition dans l'outil de production (exemple par l'acquisition d'un nouveau véhicule de transport).
- Les **terminologies de charges directes/indirectes** sont aussi utilisées comme dans les autres industries : les charges directes sont reliées et affectables à l'activité sans répartition préalable comme le coût du personnel de chantier entièrement dédié à des travaux *in situ* chez les clients. En revanche, la rémunération du dirigeant

n'est pas directement affectable aux chantiers en raison de ses temps de prospection, de contrôle et de suivi administratif. Enfin, les frais de conception des plans sont rarement facturés aux clients (sauf cas particulier de prestation de type bureau d'études sur demande d'un client désireux de garder la maîtrise d'œuvre).

Ainsi les charges retenues peuvent se schématiser sous forme de matrice à quatre cadrans (*figure 4.3*) :

Figure 4.3 Matrice conceptuelle de typologie des coûts d'une entreprise de travaux verts

	Charges de structure (fixes)	Charges d'exploitation liées aux chantiers (variables)
Charges directes aux chantiers	<p>Les coûts du gros matériel et de transport (3) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remorque porte-engin ou véhicule de type 3t5, camion-benne, broyeur, pelle à chenille (amortissements, carburant, assurances et entretien de machines). - Les frais de plans et d'étude. 	<p>La quasi majorité des achats externes engagés pour les ouvrages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Achats des matières premières (matériaux et végétaux). - Sous-traitance liée aux travaux. <p>Les charges du personnel de chantier (1).</p> <p>Les coûts de revient des petits matériels de chantier (2).</p>
Charges indirectes	<p>De nombreuses charges fixes sont indirectes aux ouvrages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salaires du chef d'entreprise (3) ainsi que ses cotisations sociales, rémunérations du personnel administratif. - Location des bâtiments. - Frais d'expert-comptable, conseiller juridique, honoraires. - Frais généraux (électricité, eau, gaz, tél. autres charges diverses). - Assurances autres que le matériel déjà imputé (responsabilité civile et décennale). - Fournitures en carburant autre que carburant consommé imputé aux clients. - Coût de revient annuel des autres petits matériels portatifs. - Frais financiers. - Autres charges externes. 	<p>Très peu de charges variables indirectes comme pour les autres secteurs d'activités (en théorie, une partie de l'énergie), mais par commodité le carburant et l'énergie sont classés dans les charges de structure ci-contre.</p>

Attention : cette matrice peut évoluer selon l'orientation de l'entreprise, sa taille, la spécialisation de sa main-d'œuvre.

(1) Les heures du personnel effectuées sur les chantiers sont typiquement des charges directes imputables aux clients (recensées sur les bordereaux de vente). L'affectation du personnel de chantier peut poser débat entre les charges directes et variables. En fait, seules les heures engagées sur les ouvrages représentent des heures variables (ou « variabilisées », car directement facturables selon un coût horaire, voir chapitre 5.1). Dans un cadre de gestion maîtrisé, les heures « non productives » (c'est-à-dire non facturables) sont généralement contrôlées de façon à atteindre l'objectif prévisionnel d'heures affectées aux ouvrages. En réalité, toutes les heures payées (productives ou non) sont normalement intégrées dans le tarif horaire de la main-d'œuvre (voir p. 130 et suivantes).

(2) Les matériels courants de petite taille à taille modérée sont souvent facturés sur les bordereaux à l'heure ou en fonction des mètres (ML, m²) : tronçonneuses, débroussailluses, taille-haie ainsi que les équipements de terrassement.

(3) Les surcoûts de certains gros matériels (peu utilisés sur les ouvrages) sont généralement transférés dans les coûts généraux, car non compétitifs au regard de leur tarif horaire. Nous reviendrons sur cette particularité dans les applications (voir la problématique des gros matériels en fin de chapitre 5.2). Ce reclassement relève de la stratégie commerciale ainsi que de la politique d'investissement de l'entreprise.

(3) Si la rémunération du paysagiste dirigeant en régime TNS (travailleur non salarié) n'est pas comptabilisée dans le compte de résultat, il faut l'ajouter telle une charge supplétive.

À retenir pour la détermination du prix de vente

Les déboursés secs (matières premières, main-d'œuvre de chantier et matériel utilisé chez les clients) sont directement quantifiés et valorisés sur les bordereaux de vente. *A contrario*, les charges indirectes (pour la plupart fixes) ne sont pas directement affectées aux chantiers. Pour les professionnels du BTP et des espaces verts, elles sont couramment traduites dans le prix de vente sous forme de coefficients multiplicateurs appliqués proportionnellement aux déboursés secs. Ainsi, pour un chantier donné, ce coefficient s'impute ainsi à chaque heure machine consommée, chaque heure de main-d'œuvre de chantier ainsi qu'aux matières premières vendues. La détermination de ce coefficient est développée dans la clé n° 5.

En d'autres termes, une bonne présentation analytique des coûts permettra d'aboutir à de meilleurs résultats. Une entreprise d'espaces verts consomme des ressources importantes en termes de matériel et de main-d'œuvre. Afin de pouvoir chiffrer les travaux qu'elle devra réaliser, elle doit donc modéliser le coût de ses salariés et des machines de chantier. Calculer précisément ses coûts horaires lui

permettra d'anticiper et de suivre les bénéfices escomptés. Il convient alors de distinguer :

- Le taux horaire de main-d'œuvre de chantier (*voir paragraphe suivant*).
- Le taux horaire du petit matériel affecté à la main-d'œuvre (*voir le matériel de chantier pages suivantes*).
- Enfin le taux horaire des frais généraux (intégrant l'ensemble des frais d'opération des chantiers non facturables).

La main-d'œuvre ouvrière

La définition du taux horaire de la main-d'œuvre

La main-d'œuvre, du point de vue des constituants du prix, représente une part importante des ouvrages. Pour obtenir le déboursé sec de main-d'œuvre de chantier, il faut appliquer à chaque heure de travail productif un coût horaire. Son calcul se base sur le rapport suivant :

$$\text{Déboursé sec horaire de la main-d'œuvre} = \frac{\text{coût total de la main-d'œuvre de production}}{\text{nombre d'heures productives}}$$

Le numérateur inclut :

- Les salaires bruts (salaires de base + heures supplémentaires⁴ + primes + indemnités).
- Les cotisations sociales patronales (CSP).

Pour appréhender les coûts de la main-d'œuvre, il faut commencer par définir le contexte de la rémunération règlementée par la Convention collective nationale des entreprises du paysage. Cette dernière définit la durée collective annuelle de travail à 1 607 h hors congés payés et jours fériés chômés. De même, elle fixe les dispositions minimales, sachant que l'entreprise peut offrir de meilleurs salaires à ses ouvriers.

⁴ Toutes les heures supplémentaires effectuées au-delà des 35 heures hebdomadaires ou du forfait annuel de 1 607 heures sont rémunérées au taux horaire majoré de 25 %.

Le temps de présence et le temps productif

Ensuite, intervient le décompte des heures productives correspondant aux heures réellement travaillées sur les chantiers et valorisables auprès des clients. C'est en effet le temps de travail productif affectable à l'exécution des ouvrages qui est facturé au client par l'intermédiaire du déboursé sec horaire de la main-d'œuvre.

Ainsi, pour reconstituer le temps productif, sont déduites toutes les **heures payées non travaillées** sur les chantiers comme :

- Les congés payés⁵ et les jours fériés (ainsi que toutes les autres absences autorisées).
- Les arrêts maladie.
- Les formations.
- L'entretien du matériel de chantier et des locaux (les services après-vente (SAV) non facturés effectués auprès des clients).
- Les intempéries.
- Les temps de trajets.

Le calcul des heures productives peut varier d'une entreprise à une autre, leur déclinaison suit généralement une décomposition chronologique précise comme celle du tableau 4.1 :

⁵ Les cinq semaines de congés payés sont directement payées par les entreprises des espaces verts à leurs ouvriers. Ce dernier point représente une différence notable par rapport à l'industrie du BTP pour laquelle les congés payés sont obligatoirement payés par une caisse régionale (fonds congés payés et intempéries), alimentée par des cotisations patronales supplémentaires (19 à 20 % des salaires bruts).

Tableau 4.1 Exemple de décomposition des heures productives avec un taux de 10 % de temps improductif

	Jours/an	Heures/an (i)
(1) Jours annuels	364 j	
(2) Repos hebdomadaires (52 week-ends de 2 jours)	-104 j	
(3) = (1) - (2) : Temps totaux rémunérés	260 j	1 820 h
(4) Jours fériés hors repos hebdo. (moyenne pluriannuelle)	-5 j	-36 h
(5) Congés payés (30 jours ouvrables, 25 jours ouvrés)	-25 j	-175 h
(6) = (3) - (4) - (5) : Temps travaillé potentiel disponible selon la convention collective	230 j	1 609 h arrondi (légal : 1 607 h)
(7) = 10 % × (6) : Temps considéré improductif (10 %) (ii)	-23 j	-161 h
(6) - (7) : Temps potentiel productif affectable aux ouvrages	207 j	1 448 h

i. Journées de 7 heures.

ii. Chaque entreprise a ses spécificités et son historique, son taux horaire doit être ajusté en fonction de son organisation et de ses statistiques. Retenons pour cet exemple chiffré 10 % d'heures travaillées hors terrain (c'est-à-dire non facturables aux clients).

La durée annuelle collective du travail est légalement définie à 1 607 heures⁶ (durée annuelle moyennée qui prend en compte les jours communs entre les week-ends et les jours fériés).

Chaque ouvrier reçoit ainsi un salaire mensuel établi sur 35 heures (5 jours × 7 heures), ce qui revient à 1 820 heures rémunérées (35 heures × 52 semaines/an) ou 151,7 heures par mois (1 820 heures/12 mois). En forfait heures, conformément à la convention collective, il réalise physiquement 1 607 heures/an, avec les arrondis, dans l'entreprise (46 semaines à 35 heures). En déduisant 10 % d'heures passées hors clientèle (trajets, entretien au dépôt, tâches dans les locaux), il travaille effectivement 1 448 heures sur les ouvrages. Ces 1 448 d'heures dites « productives » (rémunérations et charges patronales incluses) sont affectables et facturables aux clients.

⁶ Legifrance, 2019, Convention collective nationale des entreprises du paysage du 10 octobre 2008. Son champ d'application concerne les entreprises dont l'activité principale est la réalisation et l'entretien de parcs et jardins, l'engazonnement par projection, le reboisement, la végétalisation. Cette convention règle aussi les rapports entre les entreprises du paysage, les ouvriers (la main-d'œuvre productive), les employés et le personnel d'encadrement (TAM : techniciens et agents de maîtrise). <https://www.legisocial.fr/contrat-de-travail/amenagement-temps-de-travail/modulation-temps-travail.html>

Bien entendu, les heures productives dépendent de l'effectif, de la clientèle, de l'organisation du paysagiste et des aléas climatiques. Certaines entreprises recalculent les heures productives de l'année prévisionnelle à partir du calendrier de l'année prochaine (pour recalculer le nombre de jours de présence en déduisant les week-ends, les jours fériés hors week-end et les jours d'absence exceptionnels).

Tableau 4.2 Grille des salaires de la main-d'œuvre des entreprises du paysage (2019)

Position 2019	Taux horaire brut	Salaire mensuel brut (base 151,7 heures)
Ouvriers :		
O 1 : ouvrier paysagiste	10,17 €	1 542,48 €
O 2 : ouvrier paysagiste d'exécution	10,20 €	1 547,03 €
O 3 : ouvrier paysagiste spécialisé	10,30 €	1 562,20 €
O 4 : ouvrier paysagiste qualifié	10,51 €	1 594,05 €
O 5 : ouvrier paysagiste hautement qualifié	10,90 €	1 653,20 €
O 6 : maître ouvrier paysagiste	11,40 €	1 729,04 €
Employés (*) :		
E 1 : employé	10,17 €	1 542,48 €
E 2 : employé spécialisé	10,20 €	1 547,03 €
E 3 : employé qualifié	10,62 €	1 610,74 €
E 4 : employé hautement qualifié	11,28 €	1 710,84 €
TAM : techniciens et agents de maîtrise (*) :		
TAM 1		1 935,00 €
TAM 2		2 030,00 €
TAM 3		2 175,00 €
TAM 4		2 263,49 €

Source : Convention collective nationale des entreprises du paysage, avenant n° 22 du 5 octobre 2018.

* Comme l'effectif des entreprises des espaces verts de moins de dix salariés se constitue d'ouvriers, le dirigeant assure l'encadrement, et les fonctions administratives (comptabilité) sont externalisées. Nous nous pencherons ainsi davantage sur les déboursés secs de la main-d'œuvre ouvrière dans les exercices suivants.

Les salaires bruts

La main-d'œuvre ouvrière des entreprises du paysage implique une étude approfondie. La loi et la convention collective nationale des entreprises du paysage imposent des règles communes minimales. Trois règles forment la base des connaissances indispensables à l'étude du coût du temps du travail productif :

- La classification des ouvriers.
- Le salaire minimal conventionnel garanti qui en découle.
- Une grille de prise en charge des frais de déplacement et de repas ainsi que des primes d'insalubrité.

La convention collective classe les ouvriers selon quatre niveaux et sept critères : qualification, autonomie, initiative, contenu des missions, responsabilité, technicité, compétences par expérience ou formation. De cette classification découle une organisation entre les ouvriers en fonction de leurs compétences, elle sert aussi à définir le montant des salaires minimums.

Les charges sociales patronales (CSP)

La prise en compte des charges sociales (MSA⁷) s'effectue au moyen d'un coefficient applicable aux éléments bruts de rémunération soumis à CSP. Ces derniers comprennent le salaire de base, les heures supplémentaires et les primes. Il convient de noter qu'une grande partie des indemnités de trajet sont exemptées de cotisations patronales MSA pour les entreprises des espaces verts. En réalité, pour affiner l'exactitude du déboursé sec de la main-d'œuvre, il convient de différencier les indemnités de trajet soumises à MSA des montants exemptés. Le coefficient de CSP se calcule à partir des données comptables de l'entreprise. On peut le retrouver sur le bulletin de salaire des ouvriers, mais on cherche en général un coefficient moyen pour toutes les catégories d'ouvriers. Dans les illustrations de ce chapitre, ce taux varie entre 47 % et 50 %.

⁷ L'activité des espaces verts implique l'assujettissement au régime de protection sociale agricole (MSA).

Les indemnités conventionnelles et les déplacements

Les travaux insalubres

Les **travaux insalubres**⁸ donnent lieu, par heure de travail ainsi exécutée, à une prime au moins égale à 10 % du montant de la rémunération horaire de base du salarié concerné.

Les indemnités de déplacement

Les **indemnités de déplacement** sont classées quant à elles en deux catégories : les petits déplacements et les grands déplacements de plus de 50 km.

Les indemnités de petits déplacements pour les entreprises du paysage

Le temps normal de trajet pour se rendre sur le lieu d'exécution du contrat de travail, soit le chantier, n'est pas un temps de travail effectif (précisions préalables données par la convention collective). Deux cas se présentent :

- Si le salarié a l'obligation de passer par le siège de l'entreprise ou par l'un des dépôts (sur consigne expresse du dirigeant), alors dans ce cas, l'horaire de travail commence et se termine au siège de l'entreprise ou au dépôt. Le temps passé dans le véhicule, entre le siège et le chantier, est alors considéré comme du temps de travail effectif et est rémunéré comme tel. Le salarié perçoit pour ses frais de repas, s'il ne déjeune ni à l'entreprise ni à son domicile, une indemnité de panier d'un montant égal à la valeur de 2,5 MG (minimum garanti)⁹ soit 9,05 € en 2019 (MG 2019 : 3,62 €, MG 2018 : 3,57 €).
- Si le salarié a la possibilité de se rendre directement sur le chantier, l'horaire de travail commence et se termine sur le chantier. Le temps normal de trajet pour se rendre sur le chantier n'est alors pas un temps de travail. S'il se rend sur le chantier avec le véhicule mis à sa disposition

⁸ Les travaux insalubres désignent, selon la Convention collective des paysagistes : la taille du lierre, de la vigne vierge ou de plantes grimpantes exclusivement en zone urbaine, le nettoyage des gouttières, le curage des égouts, la sortie et l'évacuation des détritres en état de putréfaction et l'émulsification.

⁹ La valeur du MG est celle applicable au 1^{er} janvier de l'année en cours (2019).

par l'entreprise, il perçoit une indemnité de petit déplacement fixée comme suit :

Tableau 4.3 Grille des indemnités de trajet

Rayon kilométrique : distance entre l'entreprise du paysage et le chantier	Nombre de MG	Indemnité globale de panier et de trajet pour les petits déplacements (2019)
De 0 à 5 km	3 MG	10,86 €
De 5 à 20 km	4 MG	14,48 €
De 20 à 30 km	5 MG	18,10 €
De 30 à 50 km	6 MG	21,72 €

Source : Convention collective nationale des entreprises du paysage, avenant n° 22 du 5 octobre 2018.

Ces indemnités sont en grande partie exonérées de cotisations sociales (selon les barèmes de la MSA¹⁰).

Les rémunérations pour trajets de plus de 50 km

Au-delà de 50 km, le temps de déplacement est considéré comme dépassant le temps normal de trajet. Dans ce cas, le salarié est rémunéré pour le trajet restant comme s'il s'agissait d'un temps de travail (heures payées improductives). Dans les zones à faible densité de population, le temps normal de trajet peut être porté jusqu'à 70 km. Ce temps normal de trajet est alors déterminé par accord collectif d'entreprise ou à défaut, par l'employeur, après consultation des délégués du personnel s'ils existent et il doit être ratifié à la majorité du personnel. L'accord doit préciser les données économiques justifiant le dépassement et fixer les conditions d'indemnisation du temps normal de trajet tel que retenu par l'accord.

¹⁰ Les exonérations dépendent du kilométrage (la majeure partie des primes conventionnelles sont exonérées pour les petits trajets), se référer aux barèmes publiés par la MSA : <https://www.msa.fr/lfy/documents/11566/32763425/MSA+-+Bar%C3%A8me+des+indemnit%C3%A9s+de+petits+d%C3%A9placements+des+entreprises+paysagistes+2018.pdf/abb258b6-18a4-cd80-74d2-9ad416ac0c5a>

Vous êtes un futur créateur paysagiste ou vous êtes déjà installés ?

Vous trouverez dans cet ouvrage toutes les réponses à vos questions pour comprendre les mécanismes fondamentaux de la gestion. Cela vous permettra de prendre les meilleures décisions pour développer votre entreprise. De plus, grâce à des outils pratiques, vous pourrez vous exercer et vérifier votre démarche avec les éléments de réponse proposés par les auteurs, professionnels de la gestion ou entrepreneur dans le paysage.

Et si vous êtes étudiant du secteur du paysage vous y découvrirez les principaux contenus pour maîtriser les grandes problématiques de gestion d'une entreprise de ce secteur d'activité dont les auteurs analysent en dix clés le fonctionnement.

Pour chaque clé, vous trouverez :

- les concepts et mécanismes financiers relatifs au cycle étudié : définir sa politique commerciale ou financer son exploitation par exemple ;
- des exercices, des études de cas et leur corrigé. Les différents calculs sont détaillés et les décisions à prendre sont expliquées.

1. Choisir la forme juridique
2. Définir ses ressources et les financer
3. Savoir se positionner
4. Analyser ses coûts : les outils de base
5. Maîtriser les fondamentaux et les mécanismes de calcul de prix de vente
6. Gérer ses projets et ses projections pour être plus performant
7. Savoir gérer la saisonnalité des activités
8. Évaluer régulièrement son entreprise
9. Piloter son activité avec des tableaux de bord
10. La culture du management du risque

— **Véronique Chauveau-Aussourd** est ingénieure en agriculture diplômée d'un Mastère en économie et en gestion de l'ESSEC. Ancienne auditrice financière, elle a exercé de nombreuses missions de financement, de contrôle de gestion et de pricing management dans les groupes informatiques. Elle enseigne désormais le contrôle de gestion et la finance et pilote des projets appliqués avec les entreprises partenaires du réseau UniLaSalle.

— **Jean-Marc Lagoda** est diplômé Sup de Co REIMS ; après avoir dirigé le contrôle de gestion dans de grandes entreprises, il enseigne la finance et le contrôle de gestion à l'Institut polytechnique UniLaSalle Beauvais ainsi qu'à Rennes School of Business. Il intervient comme conseil auprès de TPE ou d'entreprises de taille intermédiaire.

— **Yann Leblond** est entrepreneur et gérant de différentes sociétés de paysage et d'études en création, aménagement maîtrise d'œuvre de parcs et de jardins. Diplômé de l'Institut de l'expertise judiciaire (Paris), il est, par ailleurs, expert auprès de juridictions administratives. Il enseigne dans des lycées agricoles sur les régions Normandie et Pays de la Loire.