

**Séminaire  
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains de l'École  
de Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
AREVA<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IBM  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale  
Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Wight Consulting<sup>2</sup>  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> octobre 2010)

**VENDRE DES PISCINES  
EN PÉRIODE DE CRISE**

par

**Thierry MARTIN**  
Entrepreneur

Séance du 2 juillet 2010  
Compte rendu rédigé par Jeanne Marty

**En bref**

Après avoir quitté la grande distribution pour reprendre la ferme familiale, Thierry Martin s'est lancé dans l'installation de piscines, d'abord comme sous-traitant en 2004, puis à son compte en 2006 ; au total, il a déjà installé 450 piscines. Il emploie huit salariés et son chiffre d'affaires (1,2 million d'euros) est resté stable entre 2008 et 2009, alors que le secteur connaît globalement une baisse de 30 % d'activité en raison de la crise. À son arrivée sur la zone industrielle où se trouvaient trois de ses concurrents, ceux-ci lui ont proposé de s'entendre sur les prix pour se partager les clients, mais il a refusé car il avait l'ambition de prendre l'ensemble du marché. Aujourd'hui, sept de ses concurrents sur huit ont déposé le bilan ou sont sur le point de le faire. L'entreprise a un budget de publicité quasiment nul et ses principaux vendeurs sont ses clients : chaque piscine installée produit un peu plus d'un nouvel acheteur. Thierry Martin nous révélera quelques-unes des recettes qu'il a mises en œuvre pour atteindre un tel résultat.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de Thierry MARTIN

À la suite de mon expérience comme gérant de supermarché<sup>1</sup>, j'ai décidé de redonner vie à la ferme familiale. Mon père avait tout arrêté depuis quelques années, pour se consacrer à l'accueil en chambre d'hôtes. Je me suis d'abord lancé dans le poulet "label rouge", élevé en plein air. J'ai commencé par construire un premier bâtiment, puis deux, puis trois, sur des parcelles que mon père avait replantées. Au bout de deux ans, j'avais installé 8 bâtiments, et 36 000 poulets s'ébattaient en liberté sur des parcours ombragés. Chaque fois qu'un bâtiment était vidé (tous les trois mois), je faisais appel à une société spécialisée pour enlever les litières souillées. Assez vite, j'ai décidé de m'équiper d'un petit engin pour faire ce travail moi-même. D'autres éleveurs m'ont demandé si j'accepterais d'assurer cette prestation chez eux. J'ai acheté un camion et une remorque et j'ai commencé à me déplacer avec mon engin d'une ferme à l'autre.

Cette activité s'est rapidement développée et j'ai dû embaucher un salarié et acheter un deuxième engin. À l'occasion de mon passage, on me demandait souvent si je pouvais faire de petits travaux supplémentaires : creuser un fossé, planter un arbre, faire du terrassement. Un jour, en 2003, on m'a demandé si je pouvais creuser un trou pour une piscine : « *On a acheté la piscine, mais on ne trouve pas de pelliste. Tu pourrais nous faire ça ?* » Installer une piscine en polyester dans un jardin nécessite de retirer environ une centaine de tonnes de terre. Les accès n'étant généralement pas très faciles, il faut utiliser un engin de petite taille, comme celui dont je me servais pour nettoyer les bâtiments d'élevage. C'est un travail assez fastidieux, qui n'intéresse pas beaucoup les pellistes. J'ai donc accepté, pour rendre service.

### Les débuts en sous-traitance

À quelque temps de là, un pisciniste a entendu dire que j'avais creusé ce trou et m'a sollicité pour en faire un deuxième, puis un troisième. Cette année-là, j'ai creusé 6 trous.

Pendant ce temps, mon activité de curage des bâtiments d'élevage a fait des émules. Au départ, les gens riaient de ce paysan qui enlevait le fumier à raison d'un franc le mètre carré : ils pensaient que je n'irais pas très loin à ce tarif. Quand ils ont appris qu'avec nos engins, nous traitions 400 m<sup>2</sup> à l'heure, la calculette s'est mise en route et je me suis rapidement retrouvé avec cinq concurrents, qui ont commencé à faire baisser les prix.

J'ai décidé de me retirer de cette activité et j'ai commencé à m'intéresser aux autres travaux liés à l'installation de piscines : remblaiement, maçonnerie, connexions hydrauliques, création de terrasses et de plages, aménagement paysager... Je travaillais en sous-traitance pour divers distributeurs de piscines, et en deux ou trois ans, j'ai appris tous les aspects du métier. Un jour, l'un des piscinistes m'a demandé l'exclusivité. J'ai accepté, à condition qu'il m'assure au moins 60 poses de piscines par an. Nous avons travaillé ensemble pendant un peu plus de deux ans. J'ai dû recruter quatre techniciens pour les parties les plus délicates, comme l'étanchéité, la mise à niveau, les connexions, le carrelage. Je voulais disposer de l'ensemble des compétences nécessaires pour livrer les piscines clés en main.

Le jour où le commercial du pisciniste pour lequel je travaillais a pris sa retraite, j'ai proposé à ce dernier de m'expliquer les conditions et les méthodes de vente : comme je connaissais déjà parfaitement les produits et que j'avais une expérience commerciale antérieure, j'étais sûr de réussir. Il m'a formé et nous avons continué à travailler ensemble pendant deux ans encore.

---

<sup>1</sup> Thierry Martin, Le repentir d'un gérant de supermarché, *Les Annales de l'École de Paris du management*, Vol. XI.

## La création de l'entreprise

Lorsque je suis arrivé au stade où je savais à la fois parfaitement installer les piscines et parfaitement les vendre, je lui ai proposé de monter une société ensemble, à 50-50, en gérance tournante. Il a refusé net. J'ai insisté en lui expliquant que s'il n'acceptait pas dans un délai de deux mois, je me mettrais à mon compte et que je saurais me trouver un fournisseur.

En l'absence de réponse, j'ai réuni mes cinq salariés et je leur ai exposé mon projet : « *Si je veux joindre les deux bouts, il faut que l'on installe 35 piscines dès la première année. Si on n'y arrive pas, l'histoire s'arrêtera là. À vous de choisir : ou continuer à travailler pour la société "N", ou tenter le coup avec moi.* » Ils ont tous choisi de rester avec moi, ce qui m'a fait chaud au cœur. Alors que je m'étais mis à la recherche d'un fabricant, j'ai appris qu'un des piscinistes de la région cherchait à débaucher mes salariés. Je me suis rapproché de son fournisseur, qui s'est avéré être la plus ancienne et la meilleure marque de piscines polyester en France, et je lui ai proposé le marché suivant : « *Votre distributeur actuel ne vous prend que 15 à 18 piscines par an. Si sous 48 heures vous lui enlevez sa charte de distribution et que vous acceptez de travailler avec moi désormais, je m'engage à vous acheter à terme 60 piscines par an.* » Il m'a signé le contrat sur-le-champ.

J'ai alors créé ma société et je me suis installé au bord d'une route nationale, à proximité de mes trois principaux concurrents. Ma première inquiétude était en effet de manquer de clients. Je souhaitais profiter des flux générés par les autres piscinistes : « *Ils s'arrêteront bien chez moi aussi pour me demander un devis* ». Je m'étais fixé un objectif minimum de 35 piscines pour la première année, et j'en ai vendu 82. C'était beaucoup trop : mes ouvriers n'arrivaient pas à suivre et j'ai dû faire appel à la sous-traitance. L'année suivante, en 2007, j'ai réduit le nombre de ventes, structuré l'entreprise, recruté de nouveaux techniciens. Nous avons épongé notre retard dans la finition des chantiers et vendu seulement 58 nouvelles piscines. En 2008, nous en avons installé 70, et en 2009, près de 80. Pour 2010, la progression a été de 30 % sur les quatre premiers mois, mais il faut voir si cela se confirmera.

## Le positionnement par rapport à la concurrence

Quand j'ai fondé ma société, j'avais 8 concurrents. J'ai demandé à ma belle-mère de jouer les "sous-marins", c'est-à-dire d'aller leur rendre visite en se faisant passer pour une cliente potentielle. Pour chaque agence, elle a noté la façon dont elle avait été accueillie, la présentation du magasin, les gammes de produits vendus, etc. Je me suis servi de ces renseignements pour construire une offre radicalement différente.

### *Le local*

La plupart des agences de piscinistes se présentaient sous la forme d'un petit chalet installé sur un parking, avec une ou deux coques polyester dressées à côté. De par mon passé dans la grande distribution, je sais que les gens apprécient les magasins avec des stocks importants. J'ai donc installé non pas 2, mais 9 coques debout côte à côte, formant un demi-cercle autour de l'agence.

Au lieu du petit chalet et du comptoir où les clients étaient reçus debout, j'ai aménagé un local de 100 m<sup>2</sup>, climatisé l'été et chauffé l'hiver, suffisamment grand pour accueillir une zone de réception avec une table ronde et des fauteuils, un espace détente avec la possibilité de prendre des boissons, et un coin pour les enfants avec une petite table et de quoi dessiner.

Le premier contact avec le client se fait généralement à l'agence. Cet entretien est très important : il faut réussir à évaluer le budget du client. Le coût moyen de réalisation d'une piscine est de 20 à 25 000 euros, et peut aller jusqu'à 50 000 euros. Si le budget du client est très inférieur à 20 000 euros, il faudra l'orienter vers une piscine hors sol en bois, moins esthétique du point de vue de l'insertion paysagère, mais aussi moins onéreuse. Je veille à proposer une gamme très large, de façon à pouvoir répondre à toutes les attentes.

Si le client opte pour une piscine enterrée, je lui propose un rendez-vous une dizaine de jours plus tard. Dans l'intervalle, je l'invite à découvrir sur notre site Internet toutes les gammes de bassins et les possibilités d'aménagement.

### *Le paysan de la piscine*

La plupart des vendeurs de piscines se rendent chez les clients en costume-cravate, et ils commencent d'emblée à parler catalogue, prix, remises. Pour ma part, je viens en tenue décontractée, avec un mètre accroché à la ceinture. Si le temps le permet, je me rends directement dans le jardin. J'ai dans mon coffre des bâches bleues découpées à la dimension des différents modèles de bassins. Je les déplie sur la pelouse et je dessine avec des bombes de couleur la forme que pourraient prendre les différents aménagements. Je cherche aussi à savoir où passera la pelle mécanique et comment se fera l'enlèvement de la terre. Je montre que je suis un homme de terrain, qui connaît son métier. En même temps, j'évalue si le chantier va être complexe ou non et je calcule la marge dont je dispose pour accorder d'éventuelles remises.

Dans les premiers temps, mes concurrents, qui savaient qu'en parallèle, je continuais à élever des poulets, m'appelaient « *le paysan de la piscine* ». Ce qu'ils pensaient être une formule péjorative a, en réalité, beaucoup joué en ma faveur. J'ai énormément communiqué sur ce côté "terrien", qui inspire confiance. Ma société porte mon nom et les gens savent de quel village je viens : en cas de problème, ils se disent qu'ils sauront où me trouver, contrairement à un distributeur de piscines anonyme, qui peut disparaître du jour au lendemain.

### *La mobilisation des anciens clients*

Quand les prospects se montrent un peu hésitants pour passer à la signature du bon de commande, je les emmène en voiture visiter des piscines déjà réalisées. Sachant que nous avons installé environ 450 bassins en périphérie de la ville, j'en choisis un qui correspond à peu près à ce qu'ils souhaitent. J'appelle le propriétaire devant eux : « *Cela vous ennuierais-il si je passais, d'ici dix minutes, pour montrer votre piscine à quelqu'un ?* » Mes anciens clients sont généralement ravis et nous font le meilleur accueil. Au bout de quelques minutes, je trouve un prétexte pour aller contrôler la machinerie et je les laisse bavarder avec mes visiteurs. Ce sont généralement eux qui finalisent la vente, en témoignant de la façon dont s'est passée l'installation de leur propre piscine. Cela me coûte un peu de temps et de gazole, mais c'est très efficace.

### *Le paiement*

Les contrats de vente prévoient généralement le versement de 30 % de la somme à la signature. Pour une piscine de 20 000 euros, cela représente 6 000 euros. Quand j'étais vendeur pour le compte d'un tiers, j'avais constaté que ce premier chèque était toujours très difficile à obtenir et constituait donc un frein à la vente. Le client devait ensuite verser 40 % le jour de la livraison, et le solde à la mise en route des pompes. L'intérêt, pour l'installateur, est de disposer de trésorerie dès la commande. L'inconvénient est la difficulté à recouvrer les derniers 30 %.

J'ai adopté un système complètement différent. Je prends seulement 1 000 euros à la signature, et je ne dépose ce chèque que lorsque la piscine est installée. Je ne veux pas encaisser d'argent sans que le travail ait effectivement été réalisé. Avant toute chose, je m'assure que le client a bien obtenu l'autorisation du maire et le feu vert de sa banque.

Je ne demande rien non plus au moment de la livraison de la piscine. J'attends que celle-ci soit posée, remblayée, que les pompes soient mises en route et que mes clients se baignent. Je prends alors 90 % de la somme : ce gros chèque est généralement facile à obtenir, car c'est une période d'euphorie. Il reste 1 000 euros à récupérer, correspondant aux dernières finitions (poser une margelle, ressemer la pelouse...), qui peuvent être retardées de quelques semaines,

en fonction de la saison ou de la météo. Ce système me permet de créer un vrai climat de confiance : les clients sont étonnés de voir que nous faisons tout le travail avant même d'être payés. En contrepartie, je me prémunis contre le risque d'avoir trop d'argent dehors en fin de chantier.

### *La communication*

Contrairement à mes concurrents, je ne participe jamais aux foires et je ne fais quasiment pas de communication. La principale publicité de l'entreprise est le logo qui figure sur les 9 camions. Les gens ont l'impression de le voir partout, car les salariés rentrent chez eux chaque soir avec ces véhicules.

Pour le reste, la communication passe essentiellement par le bouche à oreille. Un client satisfait va forcément parler de sa piscine à ses voisins, ses amis, ses collègues. La plupart du temps, il nous permet de trouver un ou deux clients de plus. Ainsi, lorsque j'installe une piscine dans un lotissement, je suis pratiquement certain d'en vendre d'autres ensuite. En revanche, je dois veiller à ne pas proposer un bassin trop grand à mon premier client, car les clients suivants auront beaucoup de mal à se résigner à acheter un modèle plus petit. Si le premier a choisi une piscine de 8 mètres par 4, le suivant me demande systématiquement : « *Vous n'auriez pas un modèle de 8,50 par 4 ?* » C'est la nature humaine !

### *L'exigence de qualité*

Sachant que notre publicité repose presque exclusivement sur le bouche à oreille, nous sommes dans l'obligation de donner entièrement satisfaction au client, quelles que soient ses exigences. Nous ne quittons pas le chantier tant qu'il y a quelque chose qui ne va pas : un enrobé rayé, un bouton de sonnette cassé, un petit arbre arraché, la pelouse abîmée... Les dégâts sont particulièrement importants sur les chantiers d'hiver : nous entrons parfois avec des chenillardes sur des pelouses qui étaient amoureusement entretenues aux ciseaux. J'ai vu à deux reprises des clientes assises en larmes sur leur perron. Mais à l'arrivée, nous rendons le jardin en parfait état, et nous ne partons que quand le client a le sourire.

Cette exigence de qualité nous a beaucoup aidés à surmonter la crise. En période difficile, les piscinistes ont tendance à baisser les prix : c'est la solution de facilité. Pour ma part, j'ai conservé les mêmes tarifs, mais j'ai complété ma prestation en offrant des petits services qui ne sont pas forcément facturés mais nous permettent de faire la différence.

### **Le bras de fer avec les concurrents**

Quelque temps après mon installation, j'ai reçu la visite de deux de mes concurrents : des individus bien habillés, portant de petites mallettes. Ils m'ont souhaité la bienvenue sur le marché et m'ont expliqué de quelle façon ils travaillaient : « *Quand un client vient chez l'un, on se téléphone pour savoir s'il est venu également chez l'autre, et en fonction de la zone où il habite et de nos plannings respectifs, on voit qui le prend.* » L'un des deux a alors sorti cinq fiches clients de sa mallette et m'en a désigné une : « *Ça tombe bien, celui-ci est plutôt de ton coin, tu pourrais le prendre.* »

Je leur ai répondu que je ne travaillais pas de cette façon : « *Ce n'est pas possible de dire aux clients qu'on fait le maximum, et derrière, de monter toute une machinerie pour qu'il n'y ait plus de libre concurrence.* » Puis je leur ai montré des bons de commande signés par trois des cinq prospects dont ils m'avaient parlé, accompagnés des chèques correspondants, et je leur ai montré la porte. Ils sont partis furieux et pendant quelque temps, on s'est cru à Chicago : mes techniciens se faisaient faire des queues de poisson sur la route, et j'ai eu la visite, un soir, de quatre gros bras qui ont renversé les bureaux et les chaises de l'agence en m'expliquant qu'il fallait absolument que je rectifie le tir et qu'on arrive à s'entendre. Je n'ai pas cédé.

En 2009, le marché de la piscine s'est contracté de 25 à 30 %. Les industriels, qui ont l'habitude de fabriquer tous les bassins en morte-saison pour les vendre au printemps, ont accumulé des stocks considérables. J'ai retrouvé les réflexes de la grande distribution et je me suis rendu chez mon fournisseur. Je lui ai acheté 33 piscines, en lui proposant un prix presque indécent, qu'il a accepté. J'ai négocié l'échelonnement du paiement mais je me suis engagé fermement à écouler les bassins en question. En réalité, j'ai réussi à les vendre plutôt bien, même s'il m'est arrivé, ponctuellement, de baisser le prix pour m'aligner sur la concurrence. Compte tenu de mon prix d'achat, je conservais de toute façon des marges intéressantes.

Mon objectif était, une fois vendues les quatre piscines par mois dont j'avais besoin pour faire tourner l'entreprise, de souffler autant de contrats que possible à mes concurrents, même à des prix très bas, afin de les "affamer". Comme il s'agissait de simples distributeurs qui faisaient obligatoirement appel à la sous-traitance, ils ne pouvaient pas serrer les prix autant que moi. Aujourd'hui, trois d'entre eux ont plié boutique, cinq sont sur le point de déposer le bilan, et le dernier ne va pas fort.

### **L'organisation du chantier**

Nos chantiers sont organisés de telle façon que l'installation de la piscine ne dure pas plus d'une semaine. Cette rapidité d'exécution fait partie de la magie et compte beaucoup dans la communication positive qui se fait de bouche à oreille. Je suggère à mes clients d'inviter leurs amis le samedi qui précède le démarrage du chantier, dont la date est fixée contractuellement : « *Vous pourrez leur annoncer que le samedi d'après, ils se baigneront avec vous dans votre piscine.* » Ils ont du mal à me croire, mais c'est effectivement ce qui se passe.

Dès que le contrat est signé, j'établis un descriptif du chantier en renseignant une centaine de rubriques : taille des pelles mécaniques à utiliser, nombre de personnes nécessaires, margelles à réaliser, arbres à transplanter, enrobés à protéger, portails à déplacer, et je signale toutes les difficultés à prévoir (terrain en pente, par exemple).

Les techniciens disposent de ce document deux ou trois mois à l'avance. Ils s'organisent en autogestion complète : je ne m'occupe de rien et il n'y a pas de chef de chantier. Le pelliste gère l'entretien de ses engins et du camion d'évacuation de la terre. Une fois qu'il a creusé le trou, il passe le relais à l'équipe de pose qui réceptionne la piscine et la met de niveau. Ensuite, entre en scène l'équipe de remblaiement et de connexion. Puis c'est au tour du technicien de service après-vente, qui monte toute la machinerie et les automatismes (traitement au sel, électrolyse, UV, pompe à chaleur, couverture automatique, etc.). C'est lui qui fait la mise en route, explique le fonctionnement de tous les appareils et récupère le chèque.

Pendant la pose de la piscine, je n'interviens que lorsque l'équipe est confrontée à un problème grave. Il nous est arrivé, par exemple, de découvrir, sous l'emplacement prévu pour une piscine, un ancien puits de 21 mètres de profondeur. Il a fallu remplir le puits de rochers. En temps normal, je me contente d'appeler les équipes au téléphone, une fois à la mi-journée et une fois le soir, pour voir si tout se passe bien et s'il n'y a pas de contraintes pour le travail prévu le lendemain.

Les techniciens déclarent eux-mêmes leurs heures de travail, qui peuvent varier fortement en fonction des conditions météorologiques : s'il fait beau un soir et que la pluie est annoncée pour le lendemain, il vaut mieux rester deux heures de plus et abrégé la journée suivante. Je paye sans discuter et au quart d'heure près toutes les heures de travail indiquées sur les fiches de pointage. Il n'y a aucune triche car j'ai un moyen de contrôle très simple : chaque véhicule est équipé d'une puce électronique et je peux savoir à tout moment où il se trouve. Je fais confiance à mes salariés et je ne les contrôle que sous forme de sondage, tous les deux mois environ, sur une semaine prise au hasard. Je ne constate jamais que des écarts insignifiants.

## **L'aménagement paysager**

La partie aménagement paysager n'est généralement pas incluse dans le budget de départ, car elle le gonflerait de 25 à 50 %. Je me contente de fournir aux clients des estimations d'enveloppe, pour qu'ils sachent à peu près à quoi s'attendre. Je leur conseille, en revanche, de réaliser d'avance les préparations de support, afin de pouvoir choisir les aménagements qu'ils voudront.

Une fois la piscine installée, je leur suggère de commencer par repérer les endroits où ils se sentent le mieux autour de leur piscine, la zone la plus confortable pour prendre des bains de soleil, etc. Puis je les emmène à nouveau en visite chez d'anciens clients pour leur montrer les différentes sortes de matériaux possibles : dallage, pierre, fausse pierre, bois, carrelage, gravillons, béton... Comme ils sont désormais en confiance, les choses se passent beaucoup plus facilement que pour le premier contrat. Par ailleurs, ce décalage dans le temps de la partie aménagement permet de moduler l'organisation du chantier en tenant compte des conditions météorologiques et de la charge de travail de l'équipe.

## **Le service après-vente**

Notre service après-vente est destiné aux 450 clients qui nous ont déjà acheté une piscine, mais nous l'ouvrons également à environ 200 autres clients, des personnes qui n'ont pas trouvé auprès de leur pisciniste le suivi ou les conseils qu'ils pouvaient en attendre, ou qui ont constaté sa disparition.

En général, le premier contact se fait à l'occasion d'une eau qui a "tourné" : elle n'est plus bleue, mais plutôt verte, avec des petites bêtes dedans. J'ai installé dans un coin de l'agence un petit laboratoire qui me permet d'analyser l'eau en contrôlant différents paramètres et je vends des produits permettant de "rattraper" l'eau sans avoir besoin de vider le bassin. Ce service est aussi pour nous une source de nouveaux clients. Quelqu'un qui a été "abandonné" par son pisciniste apprécie énormément que l'on s'occupe de lui, et si l'un de ses amis a le projet d'installer une piscine, il est évident qu'il recommandera ma société.

Trois fois par an, j'écris à tous mes anciens clients : au Nouvel An, au printemps et à l'approche de l'hiver, afin de leur rappeler les quelques mesures à prendre pour assurer l'entretien de leur piscine. C'est une façon de leur témoigner que je ne les oublie pas, et qu'en cas de besoin, ils peuvent compter sur moi. Je leur donne aussi des nouvelles de mes équipes. Beaucoup sont très sensibles à ces petits courriers.

## **Motiver les troupes**

Le principal défi pour moi est de motiver mes troupes. Qu'il fasse chaud, froid, sec ou humide, mes équipes doivent poser des piscines. Je leur laisse une autonomie totale, mais le travail doit se faire, parfois à des cadences infernales. Certains chantiers sont plus difficiles que d'autres. En hiver, avec la boue, ils durent forcément plus longtemps qu'en été. Je le sais, car j'ai manié moi aussi des pelles mécaniques. La pose d'une même piscine peut, selon les cas, prendre 20 ou 50 heures. Je paie les heures sans discuter, sachant que les chantiers coûteux sont compensés par les chantiers plus faciles. En revanche, les délais doivent être tenus quoi qu'il arrive.

Mes salariés le savent, et font parfois des semaines de 50 à 55 heures. Le temps de travail est annualisé, selon un modèle paysan : quand c'est le temps des moissons, on ne peut pas remettre à plus tard. Les heures supplémentaires sont relevées. Ensuite, chacun choisit s'il préfère percevoir la rémunération correspondante ou prendre des jours de congé. Ceux qui ont des enfants préfèrent souvent avoir du temps au moment des vacances scolaires. Le menuisier-paysagiste travaille comme un fou pendant l'été, car dès qu'il pleut, il ne peut plus utiliser ses raboteuses ni ses scies circulaires. Mais il est amateur de chasse à la palombe et prend deux mois et demi de vacances à l'automne, grâce aux centaines d'heures qu'il a accumulées pendant l'été.

Si quelqu'un refuse ce système, je ne le lui impose pas : il fera des heures normales. En revanche, il ne restera probablement pas très longtemps dans l'entreprise, et en tout cas il ne pourra pas travailler en autonomie avec son propre camion.

Pendant la période de surrégime, entre mai et juillet, il arrive que même les plus endurcis craquent. Je découvre parfois une lettre de démission sur mon bureau. Trois jours plus tard, en général, le salarié est à nouveau en tenue, au travail, et me demande s'il peut récupérer sa lettre. J'ai malgré tout enregistré quelques démissions, et pour moi c'est toujours une grosse perte, car cela prend très longtemps de former quelqu'un. Quand je sens que la situation est trop tendue, je remets mes baskets et je vais avec mes salariés sur le chantier, à n'importe quel poste : je peux conduire la pelle, pousser des cailloux ou faire du béton. Je ne veux pas qu'ils pensent que je me contente de rouler dans ma Mercedes, de faire des belles phrases chez les clients et de ramasser l'argent, pendant qu'ils bossent comme des esclaves. Si je sens que l'un des salariés est particulièrement "remonté", je le prends à part et je lui demande de me dire franchement ce qui ne va pas. Je suis direct avec les gens, et j'apprécie qu'on le soit avec moi. Pour arrondir les angles, j'organise aussi de temps en temps des "grailloux", c'est-à-dire des repas un peu festifs avec les salariés et leurs épouses. C'est un moment presque familial.

Cela dit, je crois que la plupart des salariés sont admiratifs du parcours qui a été le mien depuis l'époque où j'enlevais du fumier, et qu'ils sont contents de participer à l'aventure. C'est souvent par un SMS envoyé par un des salariés que j'ai appris la faillite d'un de mes concurrents. Le côté "guéguerre" est assez excitant pour eux comme pour moi. Il y a aussi, tout simplement, le plaisir du travail bien fait. C'est assez flatteur d'arriver chez les clients, de leur "bousiller" leur jardin pour installer la piscine, puis de tout remettre en état et de voir leur tête ravie quand on a fini. Les clients sont complètement bluffés et les compliments pleuvent ; chaque salarié en a sa part, et cela leur fait vraiment plaisir, comme à moi.



## DÉBAT

### Posséder une piscine : un cauchemar ?

**Un intervenant :** *Selon un humoriste américain, posséder une piscine est un vrai drame. On voit dans Paris Match des photos de vedettes au bord de leur piscine, avec le marbre blanc, les transats et le lévrier afghan paresseusement allongé au soleil. Comme il n'y a rien de plus triste que de nager seul, ils voudraient bien que leurs amis viennent profiter de leur piscine, mais tous leurs amis ont également une piscine, et du reste ils ne fréquenteraient pas des gens qui n'en auraient pas. Résultat, chacun meurt de mélancolie au bord de son bassin.*

**Thierry Martin :** Je ne crois pas du tout qu'une piscine engendre la mélancolie ni la solitude, bien au contraire. Elle permet de déplacer une zone de vie de l'intérieur de la maison vers l'extérieur, et cela facilite souvent les relations de voisinage. Il est plus facile d'organiser un barbecue autour de la piscine qu'un repas assis à table dans la maison.

Par ailleurs, il ne faut pas croire que la piscine sert uniquement à nager. Si quelqu'un veut vraiment nager, il vaut mieux qu'il prenne un abonnement à la piscine municipale. La piscine que l'on installe dans son jardin joue aussi un rôle de décor, d'environnement, d'ambiance. C'est généralement un lieu de détente et de repos, plutôt que d'activité physique. C'est pourquoi je recommande à mes clients de ne pas prendre un modèle rectangulaire mais plutôt une piscine avec une petite plage où les enfants pourront jouer, ou encore avec un coin équipé d'un bain bouillonnant, où ils pourront prendre un whisky, lire le journal ou passer leurs coups de fil.

**Int. :** *Tous mes amis qui possèdent une piscine me disent que c'est un cauchemar du point de vue de l'entretien : il faut se battre contre les champignons, les algues, les feuilles qui tombent dedans, et tout cela coûte des sommes faramineuses.*

**T. M. :** Je vais vous laisser ma carte, ils n'auront qu'à m'appeler ! Les techniques ont beaucoup évolué depuis dix ans. Aujourd'hui, avec un électrolyseur à sel, l'entretien ne prend que 5 à 8 minutes par semaine. De temps en temps, un client laisse "tourner" son eau, et il nous arrive d'intervenir sur des piscines qui sont devenues de vraies mares : vous mettez la main dedans et vous ne voyez pas le bout de vos doigts. Nous utilisons un produit composé d'hydrogène et d'oxygène, mais dans des proportions autres que pour le H<sub>2</sub>O. Tout ce qui est au fond de l'eau remonte : les feuilles, les petites branches, les crapauds ; il suffit d'écumer. On verse alors un deuxième flacon, et deux heures après l'eau est encore un peu trouble, mais déjà bleue. Bien sûr, il vaut mieux entretenir sa piscine chaque semaine que devoir "ramener" une piscine qui a été abandonnée.

Chaque année, nous effectuons un petit stage de quelques jours chez l'un de nos fabricants, pour nous mettre à jour sur les nouvelles molécules. Les méthodes de traitement de l'eau sont de plus en plus écologiques et de moins en moins coûteuses.

### Le marché bientôt saturé ?

**Int. :** *À force de construire des piscines, votre marché ne va-t-il pas être bientôt saturé ?*

**T. M. :** En France, seulement 7 % des pavillons dits "piscinables" sont équipés : cela nous laisse de la marge. Il y a une vingtaine d'années, on vendait les maisons avec l'option "cuisine équipée". Aujourd'hui, ce n'est plus une option. Il y a quinze ans, l'option était le garage ajouté à côté de la maison. On voit désormais apparaître des offres de maisons avec terrain "piscinable".

**Int. :** *Vous risquez malgré tout de saturer la zone où vous intervenez, et vous devrez vous déplacer de plus en plus loin pour trouver des clients.*

**T. M. :** À l'heure actuelle, je suis plutôt en train de réduire ma zone de chalandise. Quand un client potentiel habite à 20 ou 25 minutes de l'agence, j'y vais, mais je ne me battrais pas pour

enlever l'affaire. Je la laisse à mes anciens concurrents, dont plusieurs se sont réinstallés dans des petites villes à 50 kilomètres de celle où je suis implanté.

### **La saisonnalité du métier**

**Int. :** *Comment parvenez-vous à vendre des piscines en hiver, alors qu'il pleut et qu'il fait froid ?*

**T. M. :** La plupart des gens envisagent d'acheter une piscine au printemps et souhaitent pouvoir s'y baigner en été. Toute la difficulté est de parvenir à retarder la date, sans pour autant perdre ces clients. C'est plus facile lorsqu'ils viennent me voir sur la recommandation d'un ami et qu'ils veulent absolument faire leur piscine avec nous. Je leur propose de leur prêter une piscine hors-sol de 8 mètres par 4 pour qu'ils puissent se baigner tout de suite, et de réaliser la piscine enterrée l'hiver suivant.

### **Les horaires de travail**

**Int. :** *Les horaires de travail que vous pratiquez sont-ils conformes à la réglementation ?*

**T. M. :** Je crains que l'Inspection du travail ne soit pas vraiment d'accord avec ce mode d'organisation, mais je ne vois pas d'autre solution. Chaque technicien a son propre camion, mais je ne pourrais pas le rentabiliser s'il ne servait que 35 heures par semaine. Il faudrait organiser des binômes, ce qui serait beaucoup trop compliqué. En revanche, je n'ai jamais volé un quart d'heure à qui que ce soit, et toute l'équipe le sait.

Les salaires sont au minimum de 1 500 à 1 600 euros net par mois, correspondant aux 35 heures légales et à 4 heures supplémentaires obligatoires. S'y ajoutent le véhicule de travail et la prise en charge des repas. Toutes les autres heures supplémentaires viennent en surplus.

J'explique soigneusement ce mode de fonctionnement lors de l'entretien de recrutement. Ensuite, la personne prend sa décision en connaissance de cause. Quand j'embauche, c'est d'emblée avec un CDI et sans période d'essai. Si la personne accepte de jouer le jeu, elle se coule rapidement dans le moule. Sinon, la cadence est telle, qu'en général, elle démissionne d'elle-même.

**Int. :** *Vos concurrents ne vous ont-ils jamais dénoncé ?*

**T. M. :** Si, à deux reprises. L'Inspection du travail sait exactement comment je fonctionne, car mes concurrents le lui ont expliqué, mais elle n'a jamais rien pu prouver. Je ne pourrais avoir d'ennuis que si mes salariés eux-mêmes me dénonçaient. Or, ils ne le font pas. L'alternative à la situation actuelle serait que je recrute quatre personnes de plus et que toutes travaillent sur une base de 39 heures. Leur rémunération variable et leurs jours de récupération diminueraient considérablement. Nous avons donc un intérêt commun à conserver le système actuel.

L'un de mes anciens techniciens m'avait quitté pour aller travailler chez la concurrence, avec des horaires beaucoup plus orthodoxes. Au bout d'un an et demi, il est revenu me voir : « *Je ne gagne pas assez, et puis on est tout le temps dépassé par les événements ; les clients ne sont pas contents et l'ambiance n'est pas bonne.* » Je l'ai repris tout de suite.

**Int. :** *En principe, la loi vous impose de demander à vos salariés leur autorisation pour installer une puce sur leur véhicule. Le faites-vous ?*

**T. M. :** Ils savent exactement comment fonctionne la puce et ils remplissent tous l'attestation destinée à la CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés). Je n'ai eu qu'un seul refus, au tout début. L'un des salariés s'opposait à ce qu'il appelait du "flicage". Or, c'était justement à cause de lui que je mettais ce système en place, car je me doutais que ses déclarations de temps de travail n'étaient pas exactes. Il a démissionné peu de temps après. Quand j'ai affaire à un tricheur, je sais comment m'en débarrasser. Cela fait partie des quelques leçons que j'ai retenues de la grande distribution. J'ai dû le faire à nouveau,

récemment, avec une secrétaire qui ne faisait pas son travail. Je lui ai proposé soit de démissionner d'elle-même, soit de suivre une procédure de licenciement classique. Cela m'aurait coûté beaucoup plus cher, mais à elle aussi. Elle n'ignorait pas mon passé et elle savait à quoi s'attendre. Il est très facile, par exemple, d'affecter quelqu'un toute la journée à l'accueil des clients, debout, en poste fixe, à côté de la porte. J'ai obtenu sa lettre de démission en vingt-quatre heures.

## **L'art de la vente**

**Int. :** *Est-ce toujours vous qui assurez les ventes, ou avez-vous recruté un commercial ?*

**T. M. :** J'ai formé une commerciale qui me remplace très bien. Auparavant, elle vendait des cuisines. J'ai mis un an à lui faire oublier tout ce qu'elle avait acquis, à lui apprendre mes propres méthodes et à lui apporter toute la connaissance technique du métier. Elle se rend chez les clients avec son mètre à la ceinture et ses bâches en plastique dans la voiture. Comme c'est une femme, les gens ne se méfient pas. Ils se font "endormir" et elle a de très bons retours. Je n'interviens que pour le tracé précis de l'implantation de la piscine. C'est à ce moment-là que je fais connaissance avec les clients et que je peux, en cas d'hésitation, les emmener voir d'autres réalisations.

Je me concentre désormais sur l'aménagement paysager. Lorsque nous construisons des petits murets de pierres sèches, des terrasses ou des fontaines, il y a des choses que je "sens" et que je ne saurais pas expliquer. Si je vois que les choses s'engagent mal, je fais aussitôt rectifier. En général, quand le résultat me plaît, il plaît aussi au client.

**Int. :** *Vous venez d'utiliser l'expression "endormir les clients", mais par ailleurs, vous dites que vous jouez la qualité totale et que vous ne quittez vos clients que quand ils sont satisfaits. En définitive, y a-t-il manipulation de votre part, ou non ?*

**T. M. :** Mes rapports avec mes clients deviennent sincères une fois que le travail est fini. Le monde des piscinistes est un monde de requins : chacun promet monts et merveilles, et si l'on veut "accrocher" le client, il faut bien le manipuler un peu. Par exemple, dans les discussions à l'agence, quand je sens que mon interlocuteur est en recul, ce qui se traduit physiquement par le fait qu'il ne s'appuie plus sur la table mais au contraire se renverse en arrière sur sa chaise, j'adresse un petit signe convenu à mon assistante. Quelques secondes plus tard, une bonne odeur se répand et elle vient nous servir du café. Le client, instinctivement, pose ses coudes sur la table et revient dans la conversation. C'est une petite astuce de commercial, mais cela fonctionne très bien.

Lorsque les prospects viennent sur recommandation, mon discours est beaucoup plus transparent, car ils connaissent déjà ma réputation.

**Int. :** *Quand un couple envisage d'acheter une piscine, est-ce l'avis de l'homme ou celui de la femme qui est prépondérant ?*

**T. M. :** Si c'est la femme qui veut la piscine, la vente se fera, d'autant qu'elle a généralement les enfants derrière elle. Si c'est l'homme, c'est moins sûr. Dans tous les cas, il est indispensable de discuter avec les conjoints ensemble. C'est pourquoi je prends généralement les rendez-vous le soir, quand les enfants ont mangé et sont au lit. L'entretien peut durer de deux à six heures. Il faut arriver à comprendre, par exemple, lequel des deux est le plus sensible à l'esthétique, et aussi lequel tient les cordons de la bourse. Il faut cependant éviter de poser des questions trop brutales, sans quoi on vous montre la porte et c'est terminé. Il faut surtout arriver à créer une ambiance qui va donner envie aux clients de passer à la signature.

**Int. :** *Vous-mêmes, possédez-vous une piscine ?*

**T. M. :** Oui, depuis peu. Mais officiellement, j'en ai une depuis des années, généralement du style de celle que mes prospects ont envie d'acheter...

**Int. :** *Lorsqu'un client vient pour acheter une piscine à 1 500 euros, cherchez-vous à lui en vendre une à 25 000 euros ?*

**T. M. :** Il arrive que les gens n'aient pas une idée très exacte du prix d'une piscine. Ils veulent juste pouvoir se baigner. Dans ce cas, je leur propose une petite piscine hors-sol, pas chère, et je m'engage à la leur racheter dans un délai de trois ou quatre ans, avec une décote établie par contrat, s'ils décident de la remplacer par une piscine enterrée. De cette façon, ils savent que leur premier investissement n'est pas perdu, et pour moi, c'est une façon de garder un lien avec un client potentiel. Les piscines hors-sol restituées sont ensuite prêtées à d'autres clients, le temps que leur chantier se fasse.

### **De l'enfer au paradis**

**Int. :** *La piscine évoque une sorte de paradis : un jardin, de l'eau, le bien-être. Vous en jouez pour essayer de faire rêver vos prospects. Là-dessus, le chantier commence et vous détruisez tout, ce qui est une épreuve de mort. Puis vient le temps de la résurrection, où non seulement vous reconstituez le jardin saccagé, mais vous améliorez encore son aménagement. Votre talent principal ne serait-il pas de faire rêver les gens, grâce à votre très forte capacité à rêver vous-même et à réaliser vos propres rêves ?*

**T. M. :** Ce qui est certain, c'est que je me projette sur les envies de mes clients et que je cherche à réaliser leur rêve comme si c'était le mien. Je le leur dis, d'ailleurs : « *Si c'était pour moi, je ferais comme ci et comme ça.* » Quitte à attendre un an ou deux jusqu'à ce qu'ils aient économisé un peu d'argent pour s'offrir un bel aménagement. Cette phrase les rassure beaucoup, et elle est vraiment sincère.

En ce qui concerne le passage de l'enfer au paradis, j'aurais presque tendance à en jouer : plus les gens ont vu leur jardin ravagé, plus ils sont heureux quand tout est terminé. Parfois, ils m'invitent même à dîner. J'ai aussi vu des clients qui, au départ, avaient essayé pendant des heures d'obtenir une ristourne de 200 euros, distribuer des pourboires de 50 euros à chacun de mes gars une fois le chantier fini. Dans ce cas, c'est effectivement le paradis : tout le monde est content, les clients, les ouvriers, et moi. C'est un métier difficile, mais un beau métier.

Présentation de l'orateur :

Thierry Martin : ancien gérant d'un supermarché devenu entrepreneur, il a créé et dirige une société d'installation de piscines.

Diffusion octobre 2010