janvier 2012

Wolseley

Accueil / BATIDISTRIBUTION / Distribution / Réseau Pro

Wolseley recentre ses activités distribution

Numéro deux sur le marché français de la distribution de bois et matériaux de construction avec, entre autres, ses enseignes Panofrance et Réseau Pro, le groupe Wolseley entend pour 2012 poursuivre sa stratégie de croissance en recentrant son activité pour mieux renforcer sa position. Menée sur le marché national par Philippe Gardies, directeur général de Wolseley France, cette politique repose principalement sur le développement d'activités complémentaires qui doivent générer une plus grande synergie entre les deux enseignes mais aussi créer une dynamique commerciale.

Pour la première fois depuis 2007, le groupe britannique Wolseley a enregistré une progression de son chiffre d'affaires. En effet, après trois baisses successives (-2,3% en 2008, -13,9% en 2009 et –6% en 2010), la croissance est de retour avec une hausse de 5% portant le chiffre d'affaires à 15,7 milliards d'euros. Pour inverser la tendance baissière de ces dernières années sur le marché français – Wolseley France représente 14% du CA du groupe – le directeur général de Wolseley, Ian Meakins (au poste depuis juillet 2009) a souhaité recentrer l'ensemble du portefeuille du groupe sur trois métiers moteurs de croissance, à savoir la distribution Bois-panneaux avec l'enseigne Panofrance, la commercialisation de matériaux de construction via Réseau Pro et enfin la production d'éléments de construction et de décoration bois regroupées au sein de la division ISB (cf. encadré). En conséquence, du fait de résultats qui n'ont pas répondu aux prévisions escomptées, l'activité chauffage-sanitaire représentée par l'enseigne Brossette n'entre plus dans les priorités du groupe et est en cours de cession. Ce recadrage est d'ailleurs de mise à l'échelle mondiale, Wolseley s'étant déjà séparé de plusieurs entités, notamment en Grande-Bretagne avec les ventes de Wolseley Ireland Holdings, Brandon Hire, Electric Center et plus récemment Build Center. « *Les cessions que nous avons annoncées sont les dernières opérations significatives prévues résultant de notre revue stratégique* » justifie Ian Meakins avant d'ajouter : « *nous allons continuer à nous concentrer et investir dans nos activités les plus solides sur les marchés stratégiques* ». Preuve en est, courant 2011, le groupe s'est porté acquéreur de trois nouvelles entités aux Etats-Unis et de deux sociétés danoises.

Créer de l'attractivité

Aujourd'hui, la division Bois et Matériaux de Wolseley France dirigée par Thierry Bergerault représente un tiers du chiffre d'affaires total de la filiale, soit 1,23 milliard d'euros. Avec une part de marché estimée à 10%, elle se place en deuxième position sur le marché hexagonal de la distribution intégrée de bois et de matériaux de construction. Elle s'appuie notamment sur un réseau national de trois cents points de vente placés sous enseigne Réseau Pro et Panofrance mais aussi Coverpro (couverture) et Cardor (carrelage), soit au total 4 350 collaborateurs, 120 000 clients actifs et 110 000 références articles.

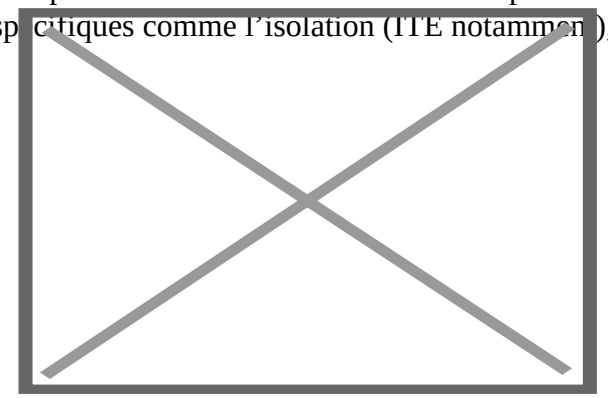
Pour mener à bien sa nouvelle stratégie de développement, la division Bois et Matériaux entend déployer ses efforts sur plusieurs leviers de croissance en « convertissant la rentabilité par l'attractivité » comme le souligne Philippe Gardie, directeur général de Wolseley France. Concrètement, outre le soutien financier du groupe et de ses actionnaires, la division va principalement se concentrer sur la satisfaction de ses clients et sur l'engagement de ses collaborateurs.

L'offre Eco-chantiers

Pour s'installer comme un leader local et prendre des parts de marché, la division Bois et Matériaux souhaite

avant tout créer de la croissance organique en améliorant la qualité de son service client tant au niveau de l'offre présente dans les agences Réseau Pro et Panofrance qu'en terme de disponibilité des produits.

Après avoir lancé il y a quelques années Batimob, référencement entièrement dédié à la maison ossature bois, Wolseley France se place aujourd'hui comme acteur de la construction et de la rénovation durable avec Eco-chantiers, une sélection transversale de matériaux (bois, blocs isolants en briques ou en béton, isolants hautes performances énergétiques, isolants alternatifs…) qui permettent à l'artisan d'œuvrer à la réalisation de chantiers éco-performants. L'objectif est de réduire simultanément la consommation énergétique et l'empreinte sur l'environnement tout en permettant aux professionnels d'aborder sereinement des métiers spécifiques comme l'isolation (ITE notamment), le photovolataïque et la performance énergétique.



Le concept Eco-chantiers ne s'arrête toutefois pas à un simple référencement et s'inscrit plus largement dans le cadre d'un accompagnement des clients professionnels. En effet, il englobe aussi des services spécifiques qui apportent des solutions pertinentes en matière de construction durable comme des guides techniques, des showroom installés dans les agences ainsi que, dans le cadre de travaux en neuf, des études thermiques et tests d'étanchéité à l'air ou encore la mise en relation avec des installateurs spécialisés dans les énergies renouvelables… Testée en 2011 dans huit agences, cette offre a généré à elle-seule un chiffre d'affaires de 153 millions d'euros avec une progression des ventes de +12% sur les produits sélectionnés, les points de vente enregistrant pour leur part une croissance de leur chiffre d'affaires d'environ 20%. Fort de ce résultat, le groupe va étendre cette offre spécifique à 57 agences spécialisées sous enseigne Réseau Pro et Panofrance, l'objectif étant une progression de 13% sur les ventes de ce référencement.

Le Pack Réno

En complément de la gamme Eco-chantiers, les enseignes Réseau Pro et Panofrance proposent le Pack Réno, un service clé en main dont le but est de faciliter l'accès aux affaires pour les professionnels en leur donnant la possibilité de répondre efficacement aux nouvelles exigences normatives. D'un point de vue technique, il leur permet de convaincre leurs clients d'entreprendre des travaux de rénovation énergétique et donc de valoriser leur expertise et leur qualité de service. Pour cela, le distributeur réalise, pour le compte de l'artisan un audit complet du bâtiment à rénover qui comprend les orientations à suivre sur les postes à rénover, les propositions de travaux à réaliser, une simulation des économies d'énergie et enfin un bilan financier de la rénovation. Pour ce dernier, Wolseley a noué un partenariat avec Total qui consiste au versement d'Eco-Primes de rénovations. Financée par les Certificats d'Economie d'Energie, il offre aux clients la possibilité de financer une partie du projet en recevant par exemple, jusqu'à 760 euros pour 100 m2 d'isolants posés, l'artisan recevant pour sa part 380 euros.

Un grande disponibilité des produits

Si les 57 agences Réseau Pro et Panofrance spécialisées stockeront la totalité de l'offre Eco-chantiers, les autres points de vente de ces enseignes proposeront certaines références jugées incontournables. Au final, selon la typologie des magasins, le stock rassemblera entre 1 000 et 1 500 produits, l'objectif étant d'afficher un taux de disponibilité de 98%. Outre leur propre logistique, les agences peuvent s'appuyer la plate-forme

de Meung-sur-Loire qui stocke plus de 9 000 références, aussi bien des incontournables (par exemple les solutions de marque Velux) que des produits de plus faible rotation. Pour mesurer l'impact de son offre et de sa disponibilité sur la satisfaction des clients, le groupe a lancé en 2010 un Plan Qualité Client (PQC) qui débouche sur l'attribution de deux récompenses, le Pano d'or pour les points de ventes Panofrance et le Réseau Pro Excellence pour les magasins Réseau Pro. Pour obtenir ce label interne, chaque agence est évaluée à partir d'une grille qui reprend les quarante points incontournables de la satisfaction client comme la sécurité, la qualité de service, le dynamisme commercial... Chaque agence est jugée par une de ses pairs et reçoit, selon son degré de performance, une mention Or, Argent ou Bronze.

Ce PQC intègre également une enquête permanente on-line qui permet au groupe de mesurer la performance des agences en consultant directement les clients. Outre le recueil d'informations portant sur le traitement client de chaque point de vente, ce sondage facilite la remontée instantanée des motifs d'insatisfaction, le pilotage de la performance des équipes et la création d'une émulation entre les magasins.

Bien que réalisée depuis une dizaine d'année, cette enquête client touche aujourd'hui un plus grand nombre de sondés, environ 25 000 tous les mois contre seulement 7 000 tous les deux ans en 2001.

Des collaborateurs engagés

Hormis ses clients, Wolseley France a également sondé en mars 2011 via une enquête Via Voice les collaborateurs des enseignes Réseau Pro et Panofrance pour mesurer leur engagement dans la société. Selon cette enquête, il ressort que 92% des salariés sont heureux dans leur travail et que 87% d'entre eux jugent la satisfaction des clients comme un objectif commun. Au final, 80% des collaborateurs adhèrent pleinement à la stratégie de l'entreprise contre 60% en moyenne pour les entreprises françaises.

Confortée par ces résultats, la filiale française a lancé en juillet 2011 un vaste plan de formation dont le montant représente 2% de la masse salariale. Depuis cet été, 36 000 heures de formation ont donc été dispensées à 1 700 stagiaires, soit 39% de l'effectif national (l'obligation légale étant de 1,2%). Parmi les thèmes abordés, le groupe a fixé ses priorités sur la sécurité, le commerce, la performance énergétique, le parcours vente externe ou encore le cycle E3 managers. A noter que pour plus d'efficacité, trois jours de formation e-learning (méthode déjà initiée pour le déploiement du logiciel de gestion Movex) s'ajoutent au cursus classique. Cinq cents collaborateurs ont ainsi pu être formés sans interrompre leur activité. Dans le courant de l'année de nouveaux modules seront intégrés pour appuyer la stratégie du groupe qui, comme le souligne Philippe Gardies, entend « se consolider en se tournant sur le client, les Hommes et la performance ».

ND

Wolseley en chiffres

Coté à la Bourse de Londres, le groupe Wolseley se place aujourd'hui comme le numéro 1 mondial de la distribution professionne produits chauffage-sanitaire et comme un acteur majeur dans la commercialisation de produits bois et de matériaux de constructio

- 3 837 points de vente.
- 23 pays distribués notamment en Europe et en Amérique du Nord.
- 46 000 collaborateurs.
- 15,7 milliards d'euros le chiffre d'affaires du groupe au 31 juillet 2011.

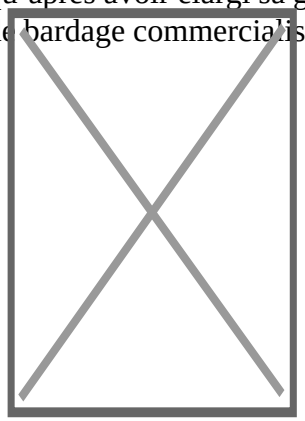
Une synergie avec la division ISB

La division ISB (Importation et Solution Bois) dirigée par Pierre Gautron se positionne comme acteur majeur de l'importation (1,2 million de mètres cube par an) et transformation de bois en France avec une part de marché estimée à 20% ainsi que pour la fabrication de fermettes (19% de part de marché). Sur le territoire national, ISB s'appuie sur 38 sites de production qui regroupe au total 1 000 collaborateurs. Grâce à un fichier de 11 000 clients, elle a réalisé au 31 juillet 2011 un chiffre d'affaires de 295 millions d'euros. Elle est subdivisée en deux pôles métier, le pôle Solution Bois qui regroupe les marques Silverwood, Sinbpla et Savare dédiées à la distribution professionnelle et Cerland Carib distribuées dans les réseaux grand-public et le pôle Structure Bois représenté par la société Charpentes Françaises. Créée il y a quatre ans, cette structure a connu un fort développement en passant de la trentième place sur le marché de la maison ossature bois à la deuxième aujourd'hui. Elle est toutefois considérée comme leader pour le toit, la charpente, les murs et le plancher et ambitionne désormais d'être reconnue comme numéro un sur tous ses secteurs d'activités.

Silverwood 360° et MOB 123

Tout comme la division Bois et matériaux, Wolseley France a axé le développement d'ISB autour de l'attractivité en jouant également sur la satisfaction des clients et l'engagement des collaborateurs.

Pour le pôle Solution Bois, cela passe notamment par l'innovation avec le lancement de la gamme Silverwood 360°, une offre globale qui réunit l'ensemble des produits de structure nécessaires à la conception dans son intégralité de bâtiments à ossature bois en respectant les dernières normes techniques et environnementales. L'artisan trouve ainsi toutes les références dont il a besoin sur un même lieu d'approvisionnement. Concernant les services dédiés, il peut s'appuyer sur un réseau de partenaires distributeurs spécialisés (Réseau Pro et Panofrance) répartis sur l'ensemble du territoire, un logiciel de calcul et un guide technique. Pour les distributeurs, ce concept est relayé en magasin par de nombreux outils d'aide à la vente qui témoignent de la volonté du groupe à fortement communiquer sur ce créneau porteur. A noter qu'après avoir élargi sa gamme de lambris en 2010, l'entreprise a présenté sur Batimat une nouvelle gamme de bardage commercialisée en 23 coloris (à voir en détail dans notre compte-rendu Batimat).



Au niveau du pôle Structure Bois, Wolseley mise principalement sur la standardisation (et donc la simplification) de l'offre en murs ossature bois fermés auprès des constructeurs de maisons individuelles nationaux et régionaux. Pour cela, le groupe lance la solution MOB 123 qui regroupe douze références de murs standards préfabriqués. Ils sont répartis en trois niveaux de performances thermiques qui répondent aux réglementations en vigueur. Pour garantir toute conformité avec ces dernières, l'étanchéité, la fixation et l'assemblage bénéficient d'une certification technique globale par le bureau de contrôle Socotec.

Modernisation des usines…

Cette politique d'innovations concerne également l'outil industriel de la division. Ainsi, le site Indusma de Saint-Malo vient d'accueillir une seconde chaîne de peinture en ligne, la plus longue d'Europe, qui multiplie par deux la capacité de production de bardages couleur. Pour rappel, cette usine dont la production représente quatre millions de mètres carrés de lambris et de bardage est le plus important site de production de bardage

en France avec près de 25 000 mètres carrés de bâtiments couverts sur 40 000 mètres carrés de terrain.

Concernant Charpentes Françaises, le lancement de la fabrication de murs fermés a entraîné la modernisation du parc machines dans les cinq usines, trois centres étant déjà équipés (les deux autres le seront d'ici l'été 2012). L'objectif est de doubler la production soit la fabrication de 350 000 mètres carrés d'ossature bois (contre 180 000 m2 en 2011) dont 100 000 mètres carrés de murs fermés.

Bien entendu, ces investissements doivent également permettre au groupe d'augmenter son volume de produits finaux (et donc de matière première) certifiés. Très impliqué dans la certification, le groupe est déjà labellisé PEFC, FSC et signataire de la Charte Environnementale de LCB (Le Commerce du Bois).

… et de l'efficacité industrielle

En marge de l'amélioration de son outil industriel, ISB a mis en place un nouveau fonctionnement interne afin d'améliorer son efficacité. Ce projet consiste en l'installation d'îlots autonomes de production qui optimisent le rendement des installations selon le principe du Lean Manufacturing. Cette stratégie a été testée sur la ligne de rabotage Waco Maxi du site Indusma de Saint-Malo et sera déployée d'ici deux ans dans les autres usines françaises. Dès sa mise en place, cette organisation a entraîné une plus grande polyvalence des opérateurs et une dynamique de progrès en équipe. Au niveau de la division, les effets se font principalement ressentir sur la maîtrise de la performance au quotidien ainsi que sur le respect des standards, l'autocontrôle, le professionnalisme des relations avec les fonctions supports et le dynamisme des suggestions. Au final, les conditions de travail sont nettement améliorés tout comme la sécurité et le TRS (taux de rendement synthétique) de la ligne.