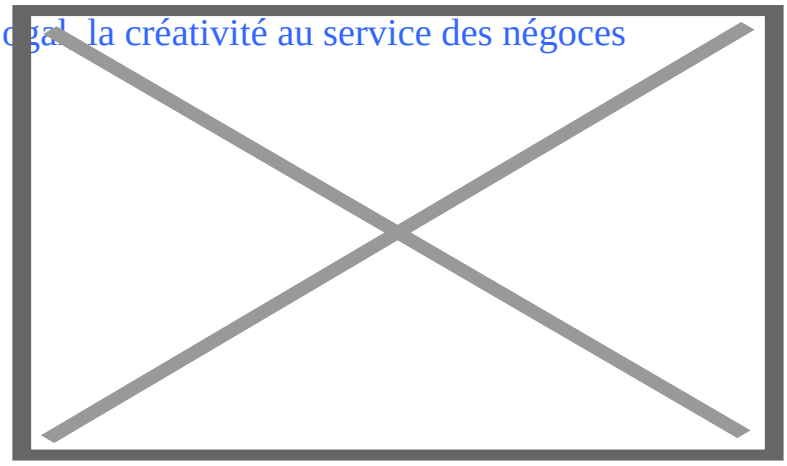
avril 2011

Sogal

Sogal, la créativité au service des négoces



Les Établissements Sogal, qui fêtent cette année leur trentième anniversaire, ont bâti leur histoire sur la culture de l'innovation avec comme acte fondateur le lancement sur le marché français de la porte coulissante. Réalisant un chiffre d'affaires d'environ 80 millions d'euros en France, le groupe est aujourd'hui leader sur le marché du rangement et de l'aménagement intérieur et ne cesse de faire évoluer ses différentes gammes en incluant systématiquement des innovations marquantes tout en conservant des délais de livraison rapides, une politique perçue par les distributeurs comme génératrice de forte plus-value.

La société Sogal (historiquement SOciété GAscognaise d'ALuminium) débute son activité en 1981 en important du Canada le concept de la façade de placard coulissante, système de fermeture jusque-là inexploité sur le marché français du rangement, alors largement dominé par les portes pliantes. Pour s'implanter sur ce secteur d'activité et rivaliser avec les acteurs majeurs de la profession qui travaillent principalement sur stock, l'entreprise décide de séduire les distributeurs et leurs clients professionnels en proposant uniquement des produits sur-mesure avec des délais de livraison rapides. A cette époque, la société ne compte qu'un atelier de fabrication et son rayonnement est principalement régional avec une diffusion des produits réalisée via un réseau de huit franchises commerciales. Les dix premières années, Sogal concentre donc son savoir-faire sur la production de façades coulissantes mais, une fois le concept intégré par les distributeurs, poseurs et particuliers, elle élargit son offre avec l'intégration d'aménagements intérieurs. En 1997, l'entreprise devient le premier acteur du marché.

Les salariés, moteur de l'entreprise

En 2008, les fondateurs de l'entreprise décident, afin de conserver la culture de l'entreprise, de vendre leurs participations à un fond d'investissements français. En 2010, pour affiner le changement de direction, un second LBO est effectué, les salariés devenant actionnaires à hauteur de 15%. Le président du directoire, Pascal Legros, accompagné de Thierry Legeay, directeur général, s'appuie alors sur un comité de direction auquel participent les directeurs de services stratégiques de l'entreprise.

Cette nouvelle direction entend avant tout mener à terme un projet d'entreprise nommé « Ambition 2014 ». Représentant un investissement de quinze millions d'euros sur trois ans, il consiste à amplifier la dynamique de l'entreprise en optimisant sa capacité de production tout en modernisant ses cinq sites de production à La

Jumellière (49), Bourg-lès-Valence (26), Gérardmer (88), La Réunion, et en Chine (cf. encadré).

Outre l'aspect financier, le LBO a permis aux salariés de renforcer leur appartenance à l'entreprise. Le comité de direction communique fréquemment avec le personnel, notamment via des écrans diffusant les informations de l'entreprise. Ils échangent également sur la stratégie du groupe et se réunissent une fois par an lors d'un séminaire dont la première édition a eu lieu en décembre dernier. Par ailleurs, du fait de décisions stratégiques plus collégiales, le rythme de réalisations des projets est plus soutenu, avec plus de créativité et de simultanéité. Enfin, concernant la politique salariale, le nouveau directoire affiche une totale transparence et n'hésite pas à récompenser les salariés afin de donner un sens plus précis à leur travail.

L'innovation au cœur du projet

Depuis sa création et pour répondre aux attentes des professionnels sur ce secteur d'activité, l'entreprise n'a cessé d'élargir son offre en intégrant des systèmes innovants. Cela s'est traduit par exemple par l'apport il y a quinze ans de profils en aluminium (autrefois uniquement en acier) qui lui ont permis de proposer des références plus créatives et de varier les teintes pour au final offrir un plus grand choix de combinaisons en phase avec les tendances décoratives (notamment l'arrivée des partitions sur les portes au début des années 2000). Cette année, l'offre va encore évoluer en proposant de nouvelles matières comme la laque, le miroir dépoli, le gloss ou encore le bois compressé. Notons également que depuis 2010, les Établissements Sogal proposent à leurs clients des décors dont ils ont l'exclusivité.

Outre l'aspect design des produits, Sogal tente également d'apporter un plus grand confort d'utilisation en incorporant des composants d'ameublement sophistiqués. Cela se traduit par le lancement du Robotwin®, un mécanisme à double anti-déraillement qui évite (par absorption du choc) la casse et le déraillement du vantail, en cas d'obstacle sur le rail bas. Citons également le système amortisseur de fin de course, de série sur les façades coulissantes aluminium Sogal, qui immobilise automatiquement et silencieusement le vantail contre la paroi ou encore le Comby®, un concept qui permet, par coulissement le long des barres support-chaussures dans la largeur de la penderie, de régler à tout moment la deuxième barre de penderie au millimètre près pour adapter la répartition entre l'espace vêtements longs et vêtements courts. Toujours dans un souci de confort, l'entreprise a mis sur le marché, en 2010, un système d'ouverture simultanée des vantaux qui est désormais disponible dans la gamme des séparations de pièces.

Aujourd'hui, l'un des axes de développement de la marque tourne autour d'éléments domotiques (ouverture robotisée, allumage par infrarouge…) qui contribuent à ajouter de nouvelles fonctionnalités à l'aménagement intérieur. Celui-ci se décline désormais en offre globale : façades décoratives, séparations de pièces et rangements pour toutes les pièces de la maison, et pour tous les goûts. Cette volonté d'innover s'accentue chaque année et dès le mois de mai prochain, un séminaire entièrement dédié à l'innovation sera organisé pour l'ensemble des forces de vente de l'entreprise.

Sogal, la marque des négoces pros

Aujourd'hui, l'entreprise concentre une grande partie de son activité autour de la marque Sogal (distribuée dans plus de 1800 points de vente) qui représente 60% de son chiffre d'affaires. Uniquement proposée aux négoces professionnels, aussi bien les multi-spécialistes que ceux spécialisés en bois-panneaux, elle regroupe une offre très qualitative. Elle rassemble ainsi de nombreux modèles de façades décoratives (coulissantes, pivotantes ou pliantes), des séparations de pièces (suspendues, roulant au sol) mais aussi des dressings et aménagements intérieurs qui permettent d'optimiser tous les espaces de rangement.

Pour répondre à la tendance qui conçoit le dressing comme une pièce à vivre à part entière, la marque Sogal a scindé cette offre spécifique en deux gammes, Excellence®, conçue d'après un projet spécifique d'aménagement et fabriquée sur-mesure et Extenso® Élégance®, un concept télescopique qui permet au rangement de s'adapter et de s'ajuster en largeur à l'espace disponible.

Au mois de juin prochain, la marque lance une troisième offre rangement, la ligne Créative qui ne comprendra que des éléments entièrement sur-mesure en dimensions comme en composition. La multiplication des références limitant la possibilité de tenir des stocks, les délais de livraison s'en trouveront allongés d'une quinzaine de jours.

Pour élaborer cette offre, le Bureau d'Innovation, Recherche et Développement a été réorganisé afin d'adapter au mieux les offres aux réseaux de distribution concernés.

M'I, une capsule créative

Outre Sogal, l'entreprise est présente sur le marché avec deux autres marques commerciales, Iliko (également déclinée en Ykario et Keïko) et M'I. Représentant 40% du chiffre d'affaires, Iliko n'est proposée qu'aux GSB et regroupe des références classiques multi-choix auxquelles le particulier peut ajouter de nombreuses options. L'entreprise a aussi créé en 2010 un nouveau réseau de distribution, La Manufacture d'Intérieurs, un réseau B to C qui se revendique comme la capsule créative des Établissements Sogal. Cette troisième offre, lancée en novembre 2010 avec l'inauguration d'un premier magasin à Paris, s'adresse uniquement aux particuliers. En magasin, ils sont conseillés par des architectes d'intérieur qui répondent à leurs problématiques d'aménagement avec une position haut de gamme axée sur l'élégance, le design et la domotique.

Uniquement sur-mesure et nécessitant une fabrication particulière du fait de sa spécificité, cette marque exige des délais de livraison plus importants estimés à environ 4-5 semaines. Au final, cette nouvelle marque devrait permettre à l'entreprise de conforter sa position de leader sur le marché.

Chacun des trois réseaux de marques est géré par son propre directeur commercial.

Politique commerciale

Diffusant ses produits uniquement via des réseaux de distribution différents, les Établissements Sogal ont fait le pari d'engager une politique commerciale tournée autour de la qualité, de la sophistication et du choix d'options plutôt que de baser son développement sur une stratégie de prix. Le but de cette orientation est de créer un marché autour de l'Aménagement d'Intérieurs en apportant des solutions décoratives et sur-mesure répondant à l'engouement du grand public pour ces espaces à vivre.

En parallèle, la société réalise également de la prescription pour ses marques Sogal et La Manufacture d'Intérieurs via un service dédié regroupant six personnes chargées de visiter les promoteurs immobiliers nationaux et régionaux mais aussi les réseaux d'architectes afin d'intégrer et de référencer les marques dans leurs futures réalisations. C'est ensuite le rôle des commerciaux rattachés à la marque de transformer commercialement la démarche de prescription effectuée en amont.

Aujourd'hui, le département des ventes est organisé en six directions régionales regroupant chacune un directeur de région pilotant ses commerciaux. Répartis sur tout le territoire national, ces derniers sont chargés d'accompagner les négoces. Ils effectuent entre autres la formation (techniques, conseils de pose, lecture des supports…) auprès des vendeurs pour qu'ils puissent adapter leur discours en fonction de la typologie de clientèle : menuisiers, plaquistes, agenceurs…

Dans la même optique, le groupe essaye au quotidien, de faciliter le travail de ses revendeurs en apportant des services uniques comme la livraison des commandes directement sur les chantiers via sa propre flotte de camions. Et courant 2011, pour guider ses clients, la société va mettre en place un Service Consommateurs qui aura pour principale mission d'assurer le suivi personnalisé des commandes, de la préparation à la livraison.

Formation

Jusque-là réalisée principalement chez les distributeurs, les formations seront bientôt dispensées dans l'école de formation des Établissements Sogal. Celle-ci a deux objectifs ouvertement définis. Le premier concerne la formation externe, à destination des professionnels. Elle aura pour but de leur apprendre à mieux connaître les produits, à les poser ; ces formations devenant peu à peu indispensables avec l'intégration de nouvelles technologies dans la fabrication. Ensuite, toujours dans l'optique de faire progresser ses collaborateurs et de les rendre plus polyvalents, l'entreprise a aussi décidé de favoriser la formation interne de ses commerciaux, et de l'ensemble de ses forces de vente sur les nouvelles technologies. Une nouvelle formation des collaborateurs aura prochainement lieu, notamment axée sur la pose des éléments, destinée entre autres à favoriser le travail du Service Consommateurs.

Accompagner les distributeurs

Chez ses distributeurs partenaires, Sogal n'impose aucun plan de vente et cherche au contraire à s'adapter à leurs spécificités. Au mois de juin, afin d'apporter encore plus d'innovation dans les points de vente distributeurs de la marque, le groupe lance un nouveau concept d'exposition, assorti d'une PLV tactile chez certains revendeurs, qui permettra à terme de passer les commandes directement auprès du fabricant. Ce nouveau concept va permettre de mieux valoriser les produits, de les distinguer de la concurrence, de codifier les marques et autoriser une évolutivité sans limite des produits. Le but de cette refonte est de créer plus d'animation dans le point de vente tout en rendant l'offre plus lisible. L'objectif est de remplacer le parc expo de la marque, soit plus de 850 points de vente en France (pour un total de 1 800 distributeurs de la marque).

Faire le lien avec les artisans

Toujours dans la même veine que les formations dispensées aux artisans, l'entreprise leur donne les outils qui leur permettent de valoriser la façade décorative et de s'inscrire comme agenceurs d'intérieur. Elle leur propose en effet une valise créative qui présente les différents types de montants et de remplissages, via des échantillons et des guides techniques, de façon à bâtir le projet souhaité par le particulier. Cette valise contient également un logiciel de création 3D qui permet de visionner le résultat, de chiffrer la commande mais aussi d'apporter aux distributeurs des images réelles qui l'aideront à commander tous les éléments nécessaires au projet.

Des documents donnent aussi des éléments évocateurs sur l'environnement et informent sur la garantie de dix ans qui s'applique sur tous les produits. Lancée il y a un peu plus d'un an, cette valise a déjà séduit plus de 3 000 artisans.

Pour renforcer ses liens avec les poseurs, le groupe a également organisé l'année dernière 240 journées professionnelles chez les distributeurs durant lesquelles les artisans ont rencontré les représentants de la marque, vu toutes les nouveautés, échangé sur la technique des produits… Pour 2011, près de 250 dates sont prévues. Par ailleurs, un nouveau catalogue va être édité pour répondre à la fois aux demandes des artisans et aux particuliers. Il sera créé pour les professionnels, et en association avec ceux-ci. Il sera donc très « déco » mais comportera une large partie technique, tout en restant lisible et accessible.

ND

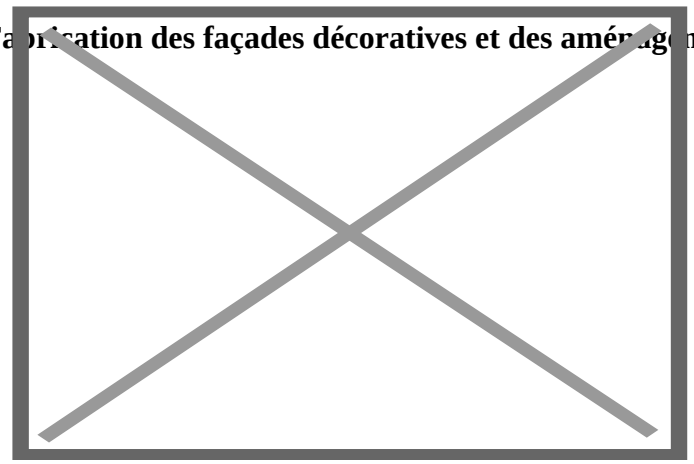
Une présence à l'international



Sogal ont, depuis une quinzaine d'années, exporté le concept du sur-mesure et de la livraison rapide. Dans un premier temps, l'entreprise s'est rapprochée de partenaires implantés dans des pays européens avant de changer de stratégie et de réorienter sa politique export en investissant en Chine, pays qui présente l'avantage de posséder un modèle de distribution semblable au nôtre et où l'engouement pour les marques françaises demeure intact. Aujourd'hui, Sogal est présente dans 660 points de vente franchisés installés par la filiale du groupe (100 millions d'euros de chiffre d'affaires) et alimentés par sa propre usine qui fabrique avec les mêmes exigences de qualité que les sites de production français. L'objectif est d'atteindre la barre des mille points de vente.

A côté de son succès asiatique, le groupe a par ailleurs conservé des parts de marché notables dans d'autres pays (1,5 million d'euros) sans chercher à valoriser la marque et en ne fournissant que des composants. Certaines régions restent très porteuses comme l'Océan Indien (Ile Maurice, Afrique du Sud, Madagascar, Seychelles) qui bénéficie d'une forte activité touristique. Ces pays sont d'ailleurs alimentés par l'usine « locale » basée à La Réunion.

Fabrication des façades décoratives et des aménagements



En France métropolitaine, les Établissements Sogal comptent trois usines de production. Le site de Gérardmer, dans les Vosges, qui regroupe une cinquantaine de salariés, est uniquement dédié à la production d'agencements intérieurs. Pour la fabrication des façades décoratives et des séparations de pièces, le groupe s'appuie sur deux unités, La Jumellière (300 salariés) située entre Angers et Cholet, pour la partie ouest de la ligne Perpignan/Charleville-Mézières, et Bourg-lès-Valence (180 personnes), dans la Drôme, pour la moitié est. Les produits y sont fabriqués à l'identique (55% du volume est réalisé à La Jumellière et 45% à Bourg-Lès-Valence). Cette répartition géographique permet à la société de garantir la livraison de ses produits sur-mesure en quatre jours chrono, contre une dizaine initialement. Il y a également une grande flexibilité des horaires et l'appel à des intérimaires pour garantir ces délais.

A noter qu'en cas de commandes nécessitant de faire intervenir les sites de Gérardmer et de La Jumellière/Bourg-Lès-Valence, les éléments sont combinés par picking sur les différents sites pour former le colis final.

Atelier enrobage

Les montants des façades aluminium arrivent déjà formés dans l'atelier d'enrobage qui, comme son nom l'indique est dédié à l'enrobage et au recouvrement des montants par une feuille de décor PVC. Dans un premier temps, les opérateurs choisissent le film qui correspond aux couleurs du revêtement de la façade. Sur la ligne d'enrobage, le montant est chauffé et le film encollé. Ce dernier est ensuite appliqué sur le montant via une cassette qui le fixe par l'action de rouleaux. Une fois « décoré », le montant est stocké dans l'atelier

et sera découpé à dimension sur-mesure en fonction des commandes clients.

Pour cette étape, les opérateurs produisent en amont de la réception des commandes afin de constituer des stocks qui permettent de respecter les délais. Le choix de la feuille de décor s'effectue donc notamment en fonction de l'état du stock.

Les profils acier, un autre process

Contrairement aux montants en aluminium, les montants en acier ne sont pas encore façonnés et se présentent sous la forme de bobines d'acier qui sont formées puis enrobées du décor avant d'être stockées. Là encore, la fabrication ne s'improvise pas au moment de la réception de la commande – ce qui impliquerait un changement fréquent de bobines – mais selon les ventes réalisées sur une région commerciale. La bobine est alors placée sur une profileuse qui vient façonner l'acier pour lui donner sa forme finale. Au total, cet atelier de profilage regroupe cinq profileuses qui réalisent, outre les montants de façades, les rails, ainsi que les traverses.

Coupe des panneaux

Pour la fabrication de la façade proprement dite, les sites de La Jumellière et Bourg-Lès-Valence reçoivent tous les jours une livraison de bois, à savoir des panneaux de particules certifiés PEFC. Le stock, qui regroupe environ soixante références de panneaux, se doit en effet d'être conséquent car les approvisionnements peuvent demander jusqu'à six semaines de délai. Ces panneaux arrivent déjà filmés aux décors de la gamme, qu'ils soient exclusifs ou non, en provenance des fournisseurs.

Dès la réception de la commande, les panneaux sont découpés sur-mesure sur quatre scies verticales suivant l'ordre de fabrication. Ce dernier est déterminé par les tournées de livraison afin de fabriquer dans le même ordre de déchargement du camion.

Une fois découpés, les panneaux sont étiquetés de l'adresse du client, du type de façade… Ils sont ensuite placés sur un chariot acheminé vers la zone d'assemblage. A noter que les produits verriers (miroir, verres translucides, verres laqués opaques…) sont découpés chez un miroitier local.

Assemblage de la façade

Comme pour la majorité des étapes de fabrication, l'assemblage des façades et des séparations de pièces s'effectue manuellement. Les usines de La Jumellière et de Bourg-Lès-Valence sont en effet peu mécanisées du fait du besoin de souplesse dans les flux de fabrication. Toutefois, le site de la Jumellière est depuis peu équipé d'un convoyeur qui devrait augmenter la productivité.

Lors de l'assemblage, les montants et les éléments de liaison nécessaires au fonctionnement comme les roulements ou les amortisseurs sont montés sur le vantail. Au total, le montage d'un vantail acier s'effectue en moins de deux minutes, contre une vingtaine de minutes pour un vantail aluminium avec partitions. La façade est ensuite protégée et filmée puis placée sur un chariot en direction de l'atelier chargement.

Les séparations de pièces

Pour concevoir les séparations de pièces, les opérateurs vont, dans un premier temps, chercher les montants en aluminium enrobé ou laqué. En fonction de la commande, ils découpent sur-mesure le panneau puis sortent directement l'étiquette de livraison. Lors de la coupe, les chutes sont stockées et sont prioritairement réutilisées lors du process afin de limiter les pertes.

Pour les séparations de pièces, et contrairement aux façades décoratives, l'assemblage des montants et des panneaux nécessite l'intégration de la quincaillerie. Cette étape demande donc des opérations de vissage. Le temps d'assemblage d'une séparation de pièces augmente avec la complexité de sa composition et peut aller jusqu'à 45 minutes par vantail.

Préparation des meubles

Pour les commandes relatives aux aménagements intérieurs, les opérateurs doivent en moyenne préparer 90 composants, soit environ 900 éléments à regrouper par jour avec une moyenne de dix colis préparés. Les différents éléments sont flashés au code barre pour limiter les oublis ou les erreurs de références. Les retours clients sont ainsi fortement réduits et ne représentent que 5% des livraisons, le simple oubli d'une notice de montage étant intégré à ce chiffre. Une fois rassemblés, les lots sont étiquetés, numérotés puis mis en colis (la quincaillerie est quant à elle conditionnée sous sachet). Certaines références peuvent toutefois être retravaillées, notamment lors de sur-mesure spécifique.

Pour optimiser le rythme de préparation, le groupe a installé un point info qualité qui mentionne le taux de productivité, l'avancement des préparations, le taux de SAV ainsi que des rappels sur les principes environnementaux de la société. En parallèle, un audit qualité est effectué sur un échantillonnage de colis pour rechercher les éventuels défauts de préparation.

Une logistique calculée

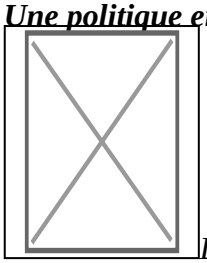
Une fois les différents types de produits prêts, ils sont envoyés dans la zone d'expédition. Les camions sont alors chargés suivant l'ordre de livraison. Les chauffeurs, également logisticiens, doivent alors prendre en compte la répartition des charges afin d'équilibrer le véhicule. Certains colis peuvent ainsi être transférés vers un autre camion pour éviter les surcharges. Aujourd'hui, le groupe compte soixante camions dont trente sont à disposition du site de La Jumellière. Pour favoriser la rapidité de déchargement, ils sont pourvus de caisses mobiles.

Un nouveau siège pour 2011



Depuis le mois d'octobre 2010, les Établissements Sogal ont entrepris, à La Jumellière (49), la construction de leur futur siège social dont les travaux doivent s'achever en octobre 2011. Dédié aux bureaux administratifs, ce bâtiment de 2 800 m² abritera également le centre de formation, un « design center » vitrine des innovations, ainsi qu'un musée permettant de retracer les 30 dernières années du groupe. En parfaite adéquation avec l'élan environnemental du groupe, la construction laissera place à de nombreux espaces verts et sera certifiée HQE avec, entre autres, un éclairage par leds et l'aménagement d'un plan d'eau qui alimentera les circuits internes de l'usine et du siège.

Une politique environnementale soutenue

*Depuis quelques années, les Établissements Sogal ont amorcé une politique environnementale ambitieuse qui a abouti à la mise en place de nombreuses actions comme l'instauration de la visio-conférence pour limiter les déplacements, l'utilisation du train au-delà d'une heure et demi de trajet en voiture, la formation de tout le personnel itinérant (chauffeurs, commerciaux…) à l'éco-conduite, le renouvellement des poids-lourds pour répondre à la norme Euro5, la baisse des taux de rejet de CO^2, le recyclage pour revalorisation des chutes de panneaux, des métaux, des cartons, des papiers… L'usine de La Jumellière bénéficie ainsi d'un taux de recyclage de 96,5 %. Concernant l'approvisionnement en bois, le groupe n'utilise que des panneaux certifiés E0.5 à faible taux de formaldéhyde, initiative récompensée par l'obtention en mai 2010 du label PEFCTM. L'entreprise travaille aujourd'hui à l'obtention de la certification NF Environnement qui oblige à intensifier les efforts écologiques, depuis la fabrication jusqu'à la livraison. L'attribution de cette norme doit être officialisée en septembre 2011. Les Établissements Sogal seront alors le seul acteur du marché à posséder les deux labels PEFCTM et NF Environnement et pourront répondre plus facilement aux futurs appels d'offre.*