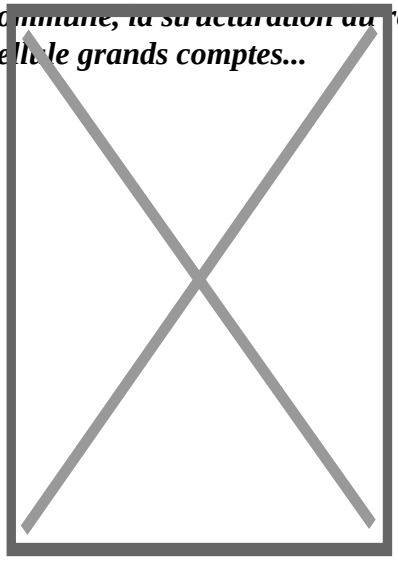
juillet 2011

Master Pro

Master Pro

L'évolution permanente

Le groupement d'indépendants poursuit son ambition : apporter à ses adhérents les conditions du succès pour demain, ce qui signifie la mise en place de nouveaux outils leur permettant d'être toujours plus compétitifs et capables de répondre au mieux aux attentes du marché. Les trois dernières années ont posé des jalons particulièrement significatifs pour la dynamique de Master Pro : une stratégie d'enseigne commune, la structuration du réseau, de nouveaux outils de communication, un site marchand, une cellule grands comptes...



Cofaq est toujours en évolution permanente, rappelle volontiers Vianney Hamoir, directeur du département professionnel du groupement d'indépendants. Néanmoins, il faut bien avouer que les trois dernières années ont été particulièrement denses.

Certains changements étaient préparés de longue date comme le passage de flambeau entre Michel Poupot et Thierry Anselin, à la direction du groupe en 2009, ou encore, en 2010, celui entre Jacques Champenois et Vianney Hamoir à la tête du département professionnel. Sans oublier, toujours en 2009, l'élection d'un nouveau président pour Cofaq, Denis Taillardat, qui est par ailleurs un adhérent Master Pro.

D'autres ont été évidemment guidés par le contexte économique ambiant. « *Le contexte économique nous a amené à prendre des positions nouvelles, à répondre à un niveau d'exigence des points de vente de plus en plus élevé vis-à-vis de leur groupement. Chez Cofaq, nous avons toujours eu le pied sur l'accélérateur et pensé bien au-delà des perspectives. Les actions mises en place avaient été projetées bien avant la crise mais elles sont arrivées fort à propos et ont été adaptées au contexte* » précise Vianney Hamoir.

D'une logique de label à une logique d'enseigne

Ainsi, la nouvelle identité « Si Pro Si Proche », présentée en 2007, se déploie depuis 2008 dans le réseau, permettant aux magasins d'affirmer leur positionnement sur le marché, notamment leur ancrage dans la proximité et leur capacité à répondre aux problématiques des professionnels. « *Nous sommes passés d'une*

logique de label à une vraie logique d'enseigne. Quatre ans plus tard, les adhérents se sont bien appropriés cette signature. Ils sont très fiers de décliner ces valeurs en association directe avec leur nom, des valeurs dans lesquelles les clients nous reconnaissent eux aussi ».

En 2009, cette signature a accompagné la démarche de structuration du réseau avec l'apparition de plusieurs enseignes, fédérées sous la marque ombrelle Master Pro, et disposant de services propres. MasterMat est ainsi devenu Master Pro MasterMat et réunit aujourd'hui 32 points de vente, des négoces en matériaux proposant un concept de libre-service en outillage professionnel. Deux enseignes ont été créées dans la foulée. Master Pro Comptoir (25 magasins au 1er juin 2011) s'inscrit dans une logique de pépinière à Master Pro. Elle s'adresse à des points de vente, en création ou en développement, offrant un niveau de service à leurs clients moins poussé que celui de Master Pro.

Quant à Master Pro Expert EPI, qui compte actuellement 20 magasins, cette enseigne se positionne sur les problématiques de la santé-sécurité au travail, bien au-delà donc de la protection individuelle. « *Cette enseigne est un vrai élément de différenciation. Elle s'inscrit dans une logique d'expertise et non pas de reconnaissance d'une spécialité dans le réseau* ». Le groupe Cofaq vient d'ailleurs d'adhérer au Syndicat national des acteurs du marché de la prévention et de la protection (Synamap) pour ses enseignes professionnelles et notamment pour Master Pro Expert EPI.

Enfin l'enseigne principale Master Pro fédère aujourd'hui 148 points de vente. « *Cette segmentation nous permet d'être en cohérence avec la logique MasterPro. Toutes s'adressent aux professionnels des secteurs de l'industrie, du bâtiment, des collectivités locales et de l'administration, mais avec une offre et des services associés différents. L'objectif est d'avancer sur les quatre enseignes de manière égale* ». Pris dans sa totalité, le réseau Master Pro s'appuie sur 217 points de vente réalisant un chiffre d'affaires de 595 millions d'euros (cumul mobile au 1er juin 2011).

Une nouvelle dynamique commerciale

La mise en place de cette identité commune a rendu possible le développement en 2009 d'une communication nationale orientée client. « *En fonction de la situation économique, nous avons fait le choix de concentrer notrecommunication sur le business plutôt que sur des données corporate. La communication nationale est donc venue en soutien des Journées Solutions déployées dans le réseau* ».

Lancées en 2009 à un rythme de deux fois par an, « Les Journées Solutions » ont été conçues pour être un véritable rendez-vous pour le réseau, autrement dit une opération forte capable de fédérer l'ensemble des points de vente dans un même temps. En 2010, 150 magasins ont participé à cette opération, soit un taux d'adhésion proche de 70%. « *Ces opérations de création de trafic nous permettent de travailler notre notoriété point de vente sur plusieurs axes : dynamisme commercial, compétitivité prix et valorisation de nos partenariats avec les marques leaders* ».

En 2010, le groupe a étayé cette dynamique d'une nouvelle opération, cette fois mensuelle, « Les Irrésistibles ». Cette dernière qui cible des produits de marques à forte rotation, vise à affirmer la logique de massification des achats sur l'ensemble du réseau. « *Ces opérations permettent d'animer le point de vente mais aussi d'apporter de la valeur car elles sont de nature à développer les ventes et à favoriser la prise de parts de marché* ».

L'innovation, partie prenante du positionnement

Au-delà de sa dynamique commerciale, l'enseigne affirme également son positionnement sur l'axe de l'innovation. « L'apport de solutions innovantes et pertinentes est constitutif de notre positionnement marché. Nous l'avons rendu plus visible dans le catalogue L'Essentiel en faisant bien ressortir le caractère innovant des produits ». Les prochaines actions qui seront lancées dans le réseau seront ainsi centrées sur la

valorisation de l'innovation dans les points de vente. « *Cela renforce aussi nos liens avec les fabricants et donne tout son sens à la logique de partenariat développée depuis toujours au niveau de Master Pro* ».

Des partis pris

Toujours côté communication, le réseau s'appuie depuis 2009 sur le Master, un catalogue général présentant plus de 30 000 références. Les équipes de Master Pro planchent actuellement sur sa nouvelle édition.

Quant au catalogue annuel Essentiel, lancé en 2003 et centré sur le coeur du business, il s'étoffe au fil des ans avec un travail en termes de largeur de gamme et de visibilité de l'offre. Il est passé de 290 pages en 2008 à 528 pages en 2011. « *Nous avons aujourd'hui un outil commercial reconnu et utilisé au quotidien par l'ensemble des forces de vente du réseau, conçu également dans une logique de massification des achats, au sens où nous avons opéré davantage de choix au niveau des partenaires fournisseurs et rendu plus visibles ces choix. Nous avons pris parti* ».

L'essentiel Bâtiment a été développé dans le même esprit. « *L'Essentiel Bâtiment est là aussi pour soutenir la vingtaine de points de vente Master Pro, dont l'activité principale est centrée sur la distribution de matériel et d'outillage de bâtiment, mais qui ne s'appuient pas sur une démarche d'enseigne propre* ». En revanche, depuis 2009, un catalogue Master Pro Comptoir, Master Pro MasterMat et Master Pro Expert EPI ont été mis en place.

La logistique, un avantage concurrentiel

L'ensemble des opérations commerciales s'appuient sur une organisation logistique forte, avec les deux plate-formes Hex-appro à Bobigny (93) et DPC à Naintré (86). Les produits présents dans le catalogue Essentiel sont ainsi stockés à 95% chez Hex-appro, dont la qualité de service est reconnue par tous les adhérents. De même, toutes les opérations Irrésistibles et Journées Solutions s'appuient sur les plateformes. « *Nous avons renforcé le service à l'adhérent au profit de sa performance commerciale en mettant en phase de la façon la plus parfaite possible le stock plate-forme et les assortiments catalogue*s ».

Cette préoccupation répond également aux contraintes de stock que rencontre l'adhérent, surtout depuis l'entrée en vigueur de la LME. « *Nous avons observé une forte croissance de l'utilisation des plate-formes dont nous attribuons une bonne part à l'impact LME. La crise, nous savons nous adapter, c'est un peu notre métier. Les effets de la LME sont plus difficiles à maitriser car sa mise en place remet en question nos fondamentaux. Malgré les accords dérogatoires, nos adhérents ont perdu du crédit fournisseur alors que dans le même temps, ils ont eu de très grandes difficultés à réduire le crédit clients* ».

Pour Vianney Hamoir, si les entreprises du réseau observent une reprise de leur activité, elles doivent rester vigilantes par rapport à leur niveau de trésorerie et ce d'autant plus que cette dernière est sollicitée par le redéploiement du chiffre d'affaires. « *Nous avons attiré très tôt l'attention des adhérents sur la nécessité d'être vigilant sur les niveaux de stocks, tout en gardant un bon niveau de service. L'ancrage des entreprises dans le tissu local les a sans doute aidés à comprendre aussi que le niveau de stocks garantissait le niveau de service, critère essentiel pour bien traverser la crise. Dans le même temps, les adhérents ont été soutenus par les actions nationales de création de trafic, ce qui les a parfois aidés à prendre des parts de marché* » ajoute Vianney Hamoir.

Depuis 2009, Cofaq a renforcé ses positions d’achat au travers de l’association avec Socoda au sein de leur filiale commune Addok. « *Nos adhérents ont profité de la consolidation des achats dans le cadre de Addok au moment où la crise arrivait. Aujourd'hui, nous avons la volonté de construire des actions opérationnelles avec nos partenaires fournisseurs. A travers cet accord, tout le monde peut se développer, y compris le fournisseur* ».

La toile pour tisser de nouveaux liens

Par ailleurs, de nouveaux outils ont été mis en place. Depuis la fin 2010, le réseau dispose d'un site marchand, avec déjà une trentaine d'adhérents engagés. Master Pro conçoit le e-commerce comme un outil moderne permettant de renforcer la présence de ses adhérents auprès des clients. Ceux-ci, en compte, peuvent accéder à l'assortiment de leur point de vente et aux conditions qui sont les leurs. Cet outil leur donne évidemment également les moyens de bénéficier de tous les atouts d'Internet, en termes de passages de commande, d'historique, de traitement... « *C'est un service pour renforcer notre proximité avec le client en compte. Nous utilisons tous les outils que la technologie met à notre disposition pour tisser des liens étroits avec eux. Par ailleurs, l'adhérent Master Pro qui dispose de cet outil bénéficie d'un élément de différenciation qui peut lui permettre de séduire un client attiré par ce mode relationnel. Nous nous situons donc aussi dans une logique de prise de part de marché* ».

Création de la cellule Master Pro Grands Comptes

Toujours dans cet objectif de conquête, une cellule grands comptes vient d'être mise en place. Master Pro Grands Comptes, filiale de Cofaq, a été créée en mai pour offrir des ressources dédiées à cette démarche. « *Elle travaille en lien étroit avec les adhérents qui sont nos premières introductions avec les clients grands comptes. Nous sommes là pour les accompagner et fidéliser des liens commerciaux qui existent déjà* ».

Pour MasterPro, pas question d'ignorer le potentiel des grands comptes qui pourrait s'élever à 25% du marché sur lequel est positionné le groupe. « *Cette démarche est à la fois défensive et offensive. D'une part, nous observons que l'organisation grands comptes gagne aujourd'hui un plus grand nombre d'entreprises, même les plus modestes. Nos adhérents étaient confrontés à des sociétés avec lesquels ils ne pouvaient plus travailler parce que nous n'offrions pas de possibilité d'accord national. D'autre part, de manière offensive, cela nous permet d'aller démarcher des comptes que nous ne pouvions satisfaire auparavant en l'absence de cette démarche nationale organisée. Aujourd'hui, l'enseigne MasterPro est légitimement bien placée avec son maillage national et l'implication de ses équipes sur le terrain pour bien travailler ces marchés* ».

Agnès Richard

Les adhérents encore plus impliqués

Depuis trois ans, l'équipe achats du département professionnel de Cofaq s'est renforcée. Elle se compose aujourd'hui de quatre chefs produits sur un total de dix personnes dédiées aux achats Master Pro à la centrale.

Des postes de délégués régionaux ont été également créés pour accompagner les points de vente dans leur développement. Trois secteurs ont été définis (Nord-Est/Ile-de-France, Est, Ouest), dont deux sont en cours de recrutement pour renouvellement.

De même, la gouvernance au niveau de l'enseigne place plus que jamais l'adhérent au coeur de son organisation.

Si des groupes de travail autour d'adhérents engagés existaient déjà pour sélectionner les produits et déterminer les prix de vente, cette démarche s'appuie désormais sur des adhérents référents par familles de produits, eux-mêmes entourés de deux ou trois de leurs collègues et du chef produit. « L'idée est de valider la pertinence et la performance des choix, d'être toujours plus efficace et d'apporter un service qui soit toujours

en phase de manière opérationnelle avec les besoins réels de l'adhérent » explique Vianney Hamoir.

De même, depuis fin 2010, les orientations de MasterPro sont définies par le Comité stratégique du département professionnel, composé d'adhérents choisis par leurs pairs, d'administrateurs Cofaq et de Vianney Hamoir. « Les adhérents ont toujours été très impliqués dans les décisions. Mais nous avons la volonté de rendre cette démarche plus visible, de mieux l'organiser, avec des effets immédiats en terme d'efficacité et d'adhésion du réseau aux propositions de la centrale ».

Renforcer la pérennité du réseau

Cofaq vient de mettre en place une société destinée à accompagner les porteurs de projets lors d'une reprise de point de vente ou du développement d'une activité. Cela ne signifie pas pour autant volonté de stratégie d'intégration pour le groupement. Au contraire, il s'agit de renforcer la pérennité du réseau d'indépendants à travers une prise de participation très minoritaire et temporaire (moins de 10%), permettant de fiabiliser un dossier vis-à-vis par exemple des tiers bancaires.