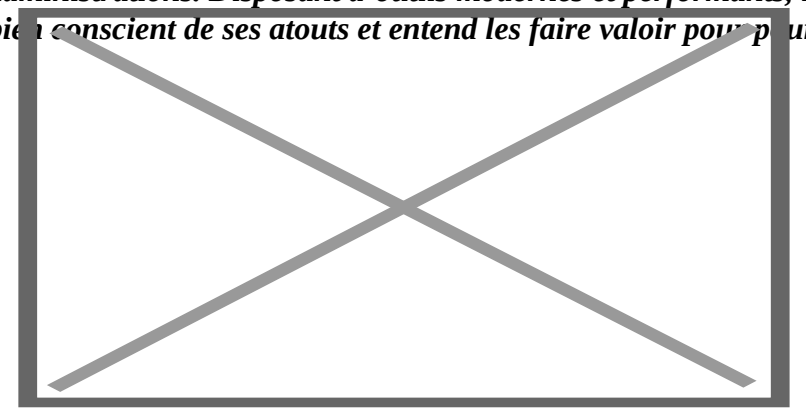
mars 2013

Master Pro EXPERT EPI

Accueil / BBI / Distribution / Cofaq

Master Pro en mode conquête

Rassemblant 223 points de vente, Master Pro, l'enseigne de la branche professionnelle du Groupe Cofaq, est devenue un acteur à part entière sur les marchés de l'industrie, du bâtiment, des collectivités et administrations. Disposant d'outils modernes et performants, le réseau d'indépendants est aujourd'hui bien conscient de ses atouts et entend les faire valoir pour poursuivre sa dynamique.



En vingt-cinq ans, Master Pro a atteint l'âge adulte et parcouru un bon bout de chemin, sans négliger aucune étape. La branche professionnelle du groupement d'indépendants Cofaq est devenue un acteur significatif de l'univers de la quincaillerie et de la fourniture industrielle, à destination de l'industrie, du bâtiment, des collectivités et administrations. Née en 1989 sous la forme d'un label réunissant une vingtaine de points de vente soucieux d'affirmer leur positionnement sur le marché professionnel, Master Pro est aujourd'hui une véritable enseigne portée par 223 points de vente, contre 22 en 1998. Le réseau a réalisé l'an dernier un chiffre d'affaires de 625 millions d'euros, en hausse de 2,5%, et se fixe le cap des 250 points de vente en 2013.

Un projet partagé

Pour autant, l'enseigne ne s'est jamais départie des valeurs d'origine du groupement, notamment son esprit coopératif. Les associés de la coopérative sont toujours les distributeurs qui constituent le réseau et qui se sont fédérés autour d'un projet : le développement de partenariats fournisseurs et d'outils de communication communs, avec le soutien de la centrale Cofaq, avec un certain nombre de services leur permettant de consacrer le maximum d'énergie à leur marché et à leurs clients. « Ce projet a fondé les valeurs de l'enseigne. Depuis toujours, l'objectif de tous, c'est le développement de la pérennité et de la profitabilité des adhérents. Toutes les actions de la centrale vont dans ce sens » confirme Vianney Hamoir, directeur du département professionnel du Groupe Cofaq. « Le développement de Master Pro s'est fait dans le partage de ce projet et de ces valeurs. Cela donne une cohésion au groupe. Nous nous attachons d'ailleurs toujours à recruter des adhérents qui veulent bâtir leur entreprise sur ce projet ».

Tout en restant fidèle à ses valeurs, ce projet d'enseigne a mûri ces dernières années, en phase avec le développement des adhérents et leur perception du marché sur lequel ils opèrent. Et forcément, les services proposés aux adhérents, toujours dans un esprit de mutualisation, se sont multipliés générant un renforcement des équipes de la centrale. Il est évidemment plus astucieux de dédier trois personnes à la gestion de la base tarif à la centrale plutôt que chaque adhérent consacre un demi-poste à cette fonction dans son entreprise ! Aujourd'hui, 83 personnes travaillent ainsi au siège de Poitiers, soit pratiquement un doublement des

effectifs en cinq ans. Le bâtiment fait d'ailleurs actuellement l'objet d'une extension afin de permettre aux uns et aux autres de travailler dans les meilleures conditions. « L'idée est de cultiver notre développement sur deux axes » poursuit Vianney Hamoir. Le premier vise le développement des services aux adhérents avec tous les outils nécessaires au soutien et à la pérennité du réseau, avec un accent particulier sur la relation clients. Le second a pour objectif la poursuite de l'accroissement des enseignes et du réseau, de façon à parfaire la présence nationale sur chacun des marchés. « Tout en restant très fidèles à nos valeurs d'origine : un projet partagé, le dialogue et la construction par et avec nos adhérents » insiste-t-il.

Fonctionnement participatif

Plus que jamais, l'adhérent est impliqué dans la stratégie de l'enseigne, en témoigne le mot d'ordre : « Le client au centre de la stratégie, l'adhérent au cœur de l'organisation ». Si les chefs d'entreprise de Cofaq sont présents depuis toujours au conseil d'administration et au sein du comité stratégique d'enseigne, leur place dans la structure participative a été renforcée depuis deux ans. Plus exactement, leur engagement, implicite jusqu'alors, a été formalisé. Dans le cadre des groupes de travail sur les familles de produits, trois ou quatre adhérents se réunissent désormais autour du chef de produits et d'un adhérent référent, reconnu pour son expertise dans ladite famille de produits. « Nous avons formalisé l'implication des points de vente dans la définition des partenariats fournisseurs et dans la définition des assortiments et des catalogues ».

Par ailleurs, dans cette volonté de mieux recueillir la sensibilité du terrain, l'animation d'enseigne a été renforcée à travers l'organisation de réunions régionales, qui s'ajoutent à la réunion plénière annuelle rassemblant tous les adhérents. « Avant, nous n'organisions que des réunions plénières, propices certes à la diffusion d'information mais pas à l'échange » précise Vianney Hamoir. Deux fois par an, en avril et en septembre, cinq dates sont ainsi organisées en région, en marge d'un point de vente d'un adhérent. Cette réunion prend la forme d'une table-ronde avec les adhérents de la région concernée, à laquelle participent le délégué régional, Jean-Marc Bernéron, le responsable des achats pour la partie professionnelle et Vianney Hamoir. « Ce format favorise le partage entre associés, les échanges de bonnes pratiques ». Visiblement, les adhérents sont séduits puisque le taux de participation à ces réunions est d'environ 80%.

Une vocation de spécialistes

Aujourd'hui, quatre délégués régionaux animent chacun une région. Leur rôle est d'accompagner les adhérents et de s'assurer que l'ensemble des services mis à leur disposition est bien compris et mis en application. En quelque sorte, ils sont la courroie de transmission entre les services de la centrale et le terrain. Leur rôle est d'autant plus important que depuis quatre ans, Master Pro a affirmé sa vocation de spécialiste tout en valorisant les spécificités de certains de ses adhérents.

En quittant son statut de label pour devenir une enseigne, Master Pro affiche clairement son positionnement en fonction de ses deux axes d'origine : la quincaillerie et la fourniture industrielle. Ce qui ne l'empêche pas de reconnaître le savoir-faire de certains magasins orientés davantage bâtiment et ayant développé une vraie expertise sur le matériel et l'outillage de bâtiment.

Autre évolution, la création de l'enseigne Master Pro Expert EPI est liée à l'accueil en 2007 de dix-sept spécialistes de l'équipement de la protection individuelle, univers sur lequel Master Pro est déjà très présente puisque à cette date, 180 commerciaux dans le réseau sont déjà dédiés à la vente d'EPI. Cette enseigne permet de donner une identité forte aux points de vente du réseau développant cette expertise, qui les positionnent comme les interlocuteurs des entreprises en matière de sécurité et de santé de l'homme au travail.
Spécialisation du réseau

La stratégie d'enseigne actuelle est donc posée en 2009. « Nous avons capitalisé sur Master Pro, marque ombrelle du réseau ». Master Pro s'appuie aujourd'hui sur 148 points de vente, auxquels s'ajoutent 34

agences Master Pro Mastermat (magasin d'outillage d'un négoce de matériaux) et 20 Master Pro Expert EPI (des magasins peuvent avoir une double enseigne).

Quant à l'enseigne Master Pro Comptoir (28 points de vente), elle a été créée pour permettre à des points de vente de rejoindre le réseau, bien qu'ils ne disposent pas de la force commerciale ou du chiffre d'affaires pour accéder à l'enseigne Master Pro. « Nous nous situons dans une logique de pépinière, l'idée est que le point de vente évolue. Ce format adapté permet d'accompagner le distributeur indépendant et de lui donner la possibilité d'accéder à l'enseigne de façon plus souple ». Depuis trois ans, plusieurs magasins Master Pro Comptoir ont ainsi rejoint l'enseigne phare du Groupe. C'est le cas de Technimat à Sigean (11) ou de la Quincaillerie Roche à Montbrison (42). « Toutes ces enseignes se retrouvent sur les mêmes marchés-cibles : l'industrie, le bâtiment, les collectivités et l'administration. Elles affirment donc plus que jamais une volonté de partager un projet commun et leurs pratiques fournisseurs. Notre stratégie conserve sa cohérence dans le temps ».

Des outils de communication complets

La spécialisation du réseau et l'évolution du contexte dans lequel les magasins travaillent se sont naturellement répercutées au niveau des services que les adhérents ont fait le choix de mutualiser, notamment sur la diversité des outils de communication.

Réactualisé tous les trois à quatre ans, Le Master est l'ouvrage de référence de la branche professionnelle de Cofaq et sa nouvelle version sortira en septembre prochain. Tiré à 50â€¯000 exemplaires, il comprend 33 000 références. Aujourd'hui Cofaq gère simultanément une base article en version web avec moteur de recherche, reprenant l'arborescence du Master. Nous y reviendrons.

L'enseigne Master Pro dispose également de trois catalogues annuels, disposant chacun de leur propre identité graphique et conçus avant tout comme des guides d'achats. Avec 624 pages, L'Essentiel comporte plus de cinq mille références et reflète bien l'évolution du réseau puisqu'en 2009, il ne comptait que 360 pages. « A plus de 95%, les références de l'Essentiel sont stockées et disponibles sur la plate-forme Hex-Appro de Bobigny » souligne Vianney Hamoir. Ce guide est tiré à 120 000 exemplaires dont 40 000 adressés directement chez les clients de l'adhérent, l'envoi étant personnalisé au nom du point de vente.

Un service dont profitent également l'Essentiel Bâtiment et l'Essentiel Protection. Avec 360 pages soit environ 2 500 références, le premier est destiné surtout aux points de vente orientés bâtiment, avec une offre de matériels et outillages bâtiment particulièrement développée. Le second, qui s'appuie sur 176 pages en 2013 (124 en 2012), est consacré à l'univers des EPI. A noter que l'enseigne Mater Pro Comptoir dispose, elle aussi, d'un document annuel qui lui est dédié.

Dynamique commerciale

S'ajoutent à ces guides des catalogues associés à des opérations commerciales. Organisées deux fois par an pendant trois semaines, les Journées Solutions sont le grand rendez-vous commercial du réseau avec un taux de participation toujours en hausse. Le cœur de l'opération repose sur un catalogue présentant les offres commerciales, accompagné d'un dispositif merchandising en point de vente. Là encore plus de la moitié des catalogues sont envoyés aux clients sous enveloppe aux couleurs de l'opération et portant la raison sociale de l'adhérent. Ce courrier comporte également un espace personnalisé réservé au magasin pour promouvoir ses propres opérations. Les Journées Solutions sont soutenues par un challenge national des commerciaux du réseau Master Pro.

Depuis l'an dernier, les vendeurs ont également à leur disposition un Guide Technique Vendeurs qui leur rappelle les grands points de l'opération ainsi que les offres concernées associées à un argumentaire technique. « Cela permet de soutenir le discours des vendeurs vis-à -vis des clients ». Les Guides Vendeurs

sont proposés désormais pour chaque opération commerciale. C'est le cas des Irrésistibles, opération de dynamique commerciale mensuelle mise en place depuis 2010 sous la forme d'une animation podium présentant les bonnes affaires à réaliser, ou encore de la Sélection Innovation qui valorise depuis 2012 les innovations des marques partenaires. « Notre identité de réseau est de promouvoir l'innovation. Nous l'avons toujours fait, mais ce n'était pas visible. Cette opération permet de structurer cette démarche ».

Depuis deux ans également, des catalogues thématiques viennent rythmer le commerce pendant deux ou trois mois. Extraites des ouvrages annuels, ces sélections permettent d'animer les gammes sur un rayon particulier, voire de les réactualiser. Elles peuvent aussi s'intégrer dans le cadre d'actions Irrésistibles ou Sélection Innovation. « Ces documents doivent aider les adhérents à faire du commerce ». Après la thématique Hiver et Electroportatif, ce programme sera étoffé en 2013 avec des thématiques Levage, Manutention, Environnement, Espaces verts et Bâtiment TP, selon la spécialisation des magasins.

« Ces catalogues sont mis en page chez nous et les textes sont écrits par nos chefs de produits » précise Vianney Hamoir. En 2011, nous sommes passés de quatre à six chefs de produits. Ce qui permet de travailler plus qualitativement la sélection d'articles et de développer les produits de soutien à la vente pour les magasins ».

Affirmation d'un partenariat de marques

Ces opérations ont également pour vocation de renforcer les partenariats avec les fournisseurs. « Depuis l'origine, la construction des référencements s'est faite de manière sélective. Un fournisseur était référencé à partir du moment où nous comptions lui faire jouer un rôle dans notre stratégie ». Depuis 2011, Master Pro travaille sur le resserrement de ses partenariats. « C'est l'affirmation d'un partenariat de marques. L'objectif est de resserrer la focale et de faire des choix dans nos catalogues. Nous nous situons dans une logique d'arbitrages pour ne pas multiplier les marques et avoir moins de doublons pour un même article, ce qui n'a pas de sens pour le client ». Cette stratégie, réaffirmée en 2012, est d'ores et déjà visible sur les catalogues 2013. « Elle a vocation à rendre davantage visible notre notoriété de distributeurs de marques ». Vianney Hamoir est d'autant plus à l'aise avec cette démarche que la MDD n'a jamais été le cheval de bataille de Master Pro. « Sauf quand il y a nécessité de compléter nos gammes pour répondre à un besoin marché. Dans ce cas, nous construisons cette offre avec nos partenaires industriels et nous la co-brandons. Là encore, nous nous situons dans une logique de partenariat ».

Un maillage de la toile

Impossible évidemment pour Cofaq de ne pas prendre en compte les changements de comportement des clients en matière d'achat et de faire l'impasse sur le web. D'où la mise en place de sites internet, construits pour offrir au client des entrées à plusieurs niveaux. Site vitrine de l'enseigne, masterpro.fr a pour vocation de capter les internautes qui recherchent un produit et donner de la visibilité au réseau, à son offre et à ses actions commerciales. Ensuite, l'internaute peut rebondir sur le site de l'adhérent, ce dernier pouvant proposer seulement un site vitrine ouvert tout public présentant le catalogue de l'enseigne et ses propres informations. En 2013, 100% des adhérents devraient ainsi être équipés.

Un troisième niveau par extranet est accessible aux clients en compte disposant d'un login. « Dans la relation client, cet outil doit demain être un standard pour chaque point de vente ». Actuellement, les points de vente leaders utilisent cet outil, avec l'objectif d'un déploiement total sur le réseau. L'adhérent a ainsi accès au moteur du site et à l'ensemble de la base de Cofaq (texte catalogue, photos produits...), qu'il peut compléter avec ses propres données. Rappelons que la base de données de Cofaq, gérée à Poitiers par les trois personnes du pôle tarif, comprend 1,3 million d'articles, soit l'ensemble de l'offre des fournisseurs référencés.
« L'enjeu est de mettre à disposition des adhérents l'ensemble des données articles et tarifs de nos fournisseurs référencés, le tout dans un format homogène permettant une mise à jour automatique des conditions commerciales des adhérents » explique Vianney Hamoir. Le tarif est effectivement désormais

associé aux propres conditions du groupe, c'est-à-dire aux remises négociées selon les conditions du groupement et éventuellement des les négociations spécifiques (prix nets, prix quantitatifs...).

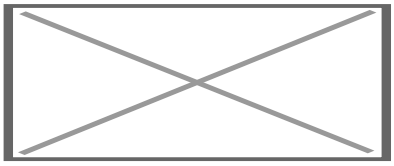
Avec un login, le client peut donc consulter la gamme de produits qui le concerne et les conditions d'achat associées avant de passer commande. Selon la personnalisation souhaitée par l'adhérent, le client peut également connaître par exemple la réalité des stocks, demander un devis, définir une date et un lieu de livraison. « Cet extranet est géré en interne chez Cofaq. C'est une valeur ajoutée. Nous pouvons accompagner au plus fin l'adhérent dans ses demandes ».

Légitimité sur les grands comptes

Cet extranet est évidemment un outil incontournable pour ceux qui travaillent avec des grands comptes. Pour permettre aux adhérents de se développer auprès des entreprises travaillant selon cette logique, Cofaq a mis en place la structure Master Pro Grands Comptes. Le groupe est actionnaire majoritaire de cette filiale, les 53 points de vente impliqués dans la démarche faisant également partie du capital. « Chaque jour, sur le terrain, nos adhérents qui servent les antennes locales de grands groupes se voyaient fermer la porte. Nous avions l'obligation de réagir ». Et ce d'autant plus que se généralisant, cette logique de contractualisation des achats concerne des structures de plus en plus petites. Rappelons qu'aujour-d'hui, sur le plan national, environ 25% du marché sont concernés par cette démarche.

« Les distributeurs proposent tous globalement les mêmes produits, des catalogues, des sites internet. Par rapport aux grands comptes, la différence repose sur le service mesuré par le client » explique Guy Martin, coordinateur Grands comptes. « L'élément clé, c'est la notion de service. La première motivation de rupture de contrat pour un client, c'est un défaut de service. Nous avons donc toute légitimité pour aller sur ce marché. On sait se coordonner pour acheter, on doit savoir se coordonner pour vendre ». Guy Martin accompagne donc les adhérents dans leurs contacts avec les clients, pour les aider à rendre visible la valeur ajoutée du groupement, notamment l'implantation du réseau par rapport à l'organisation client. « Notre démarche commerciale s'appuie d'abord sur les introductions commerciales de nos adhérents. Nous évaluons avec chaque point de vente la pertinence de rester au niveau local ou de porter cette démarche au niveau national. Le but est de faire valoir la valeur ajoutée du local et de sécuriser le business de chaque point de vente ».
Avec 53 points de vente engagés, Guy Martin estime que le groupement dispose déjà d'une bonne couverture nationale. « Nous sommes sur un projet d'enseigne. Tous les adhérents peuvent adopter cette orientation. Mais ils doivent être volontaires, avoir le savoir-faire commercial et la capacité à suivre le client. Le développement se fera en fonction des exigences clients, du niveau de service attendu et donc de la nécessité de s'appuyer sur plusieurs adhérents ». En tous les cas, Master Pro s'engage dans cette dimension, sans complexe, confiant en la pertinence de ses atouts : du stock de proximité, de la réactivité, de l'engagement lié à l'implication des chefs d'entreprise dans les structures. « Ce sont de véritables points de différenciation ».

Agnès Richard



Après avoir identifié les axes de développement en 2011, Master Pro a souhaité renforcer l'efficacité des équipes vente terrain. « Nos équipes de vente sont excellentes au niveau technique mais pas toujours suffisamment sur le plan commercial » explique Vianney Hamoir. Cofaq a donc lancé l'Ecole de la Performance, une école de formation, transversale à l'ensemble des points de vente du

groupe.

Sa première finalité est de renforcer l'efficacité commerciale avec des cursus qui visent à former l'ensemble des managers du réseau et leur force de vente. En 2013, 250 personnes doivent être ainsi formées, contre 135 en 2012.

Le deuxième axe concerne la formation pour la préconisation de la vente en EPI, en soutien des forces de vente Master Pro Expert EPI.

Par ailleurs, Cofaq réfléchit à la mise en place d'une formation certifiante pour résoudre une double Problématique : le recrutement dans les points de vente et l'intégration des jeunes. « La quincaillerie n'est pas un métier glamour. L'idée est de faciliter le recrutement des adhérents et de favoriser l'insertion des jeunes ».

Fico pour accompagner l'indépendant

En 2011, la société Fico, un fonds doté par Cofaq, a été créée pour accompagner les adhérents dans leurs projets de développement et d'acquisition. Les entreprises sont accompagnées par des obligations converties ou non, qui ne doivent pas dépasser 10% de leur capital et dans le cadre d'une sortie programmée à 7 ans. Le dossier est étudié par le contrôleur de gestion de Cofaq, les directeurs de branche et validé par le conseil d'administration, en fonction de la pertinence du projet et des ratios de gestion de l'entreprise. Plusieurs adhérents ont ainsi déjà été accompagnés. « Le fait que le groupement participe est rassurant par rapport à des tiers » explique Thierry Anselin, directeur général de Cofaq. « Nous allons continuer à développer ce fonds auprès des adhérents, de façon à pérenniser le groupement mais aussi l'entreprise indépendante ».