juillet 2011

Les groupes et groupements

Les distributeurs gardent le cap !

Depuis environ dix ans que nous consacrons chaque année un dossier à l'évolution de la distribution traditionnelle spécialiste de la quincaillerie et de la fourniture industrielle, certaines tendances fortes se sont dégagées de manière récurrente. La course à la plus grande taille, la construction d'un outil logistique performant, l'instauration de liens de plus en plus étroits avec les fournisseurs et l'importance accordée à la clientèle grands comptes en ont été les plus marquantes. L'évolution des groupes et groupements que retrace la présente édition de ce dossier reflète globalement ces mêmes tendances. Chaque structure a ainsi traversé la crise, plus ou moins ressentie selon les cas, en conservant le cap qu'elle s'était fixé pour se développer, profitant souvent de cette période de ralentissement économique pour peaufiner son organisation et son outil logistique. Ayant renoué avec la croissance en 2010 sur un rythme qui s'est accéléré au cours des derniers mois, la distribution est repartie de l'avant en se concentrant encore plus sur ses fondamentaux et en mettant, plus que jamais, la satisfaction des exigences accrues de sa clientèle au cœur de sa stratégie de développement.

En 2008, tout allait pour le mieux dans le meilleur des mondes possibles pour la distribution spécialiste de la quincaillerie et de la FI. Celle-ci achevait une décade prodigieuse avec des scores qui firent de ce millésime une année de référence, tout particulièrement dans le secteur du bâtiment. Las, l'année qui suivait marquait un frein brutal à cette expansion continue et les effets néfastes de la crise se traduisaient en 2009 par un recul du chiffre d'affaires cumulé des groupes et groupements de l'ordre de 13%, de rares distributeurs réussissant toutefois à maintenir leur chiffre d'affaires tandis que les plus nombreux enregistraient un repli pouvant atteindre jusqu'à 20 points. Au début de 2010, et pour certains dès la fin de 2009, la croissance se faisait de nouveau jour pour la quasi-totalité des distributeurs (le tableau récapitulatif en début de dossier indique les chiffres d'affaires des différents réseaux à la fin de l'année 2010) et la première partie de l'année 2011 traduit une accélération très nette de cette progression, couramment située entre 15 et 20 points (certains n'hésitant pas à qualifier d'historique la progression enregistrée au cours du premier semestre de l'année 2011), même si les effets bénéfiques de la reprise du secteur du bâtiment tardent encore à se faire sentir sur le niveau des ventes de produits concernant le second-œuvre.

Ralentissement de l'extension des réseaux pour les groupes …

De manière fort logique, la crise aura eu pour effet de focaliser les groupes de la distribution sur des sujets autres que celui de l'extension de leurs réseaux respectifs, même si cette dernière reste une volonté affichée chez presque tous. L'évolution récente des réseaux des groupes s'est en effet traduite par la stabilité ou une faible expansion, voire la concentration chez certains, souvent consécutivement à une réorganisation. Les quelques exemples suivants donneront un aperçu de cette évolution. Les enseignes Orexad et Anfidis du groupe IPH regroupaient à la fin 2010 un nombre d'agences inférieur à celui de la fin 2009 pour avoisiner les 200 unités. Pas d'opérations de croissance externe ni de créations d'agences pour Anjac BI en 2009 et en 2010 (son réseau s'est stabilisé à la fin 2010 à 18 points de vente avec deux unités de moins qu'en 2009 suite à des regroupements d'activité), pas plus que pour KDI, le spécialiste de la distribution des produits métallurgiques (une soixantaine d'agences développant une offre en FI). Le groupe d'origine anglaise spécialiste du négoce technique Brammer a pour sa part maintenu un rythme de créations d'agences d'une ou deux unités par an, suivant son objectif de couvrir à terme le territoire français avec 45 agences. Fabory, le réseau du spécialiste néerlandais de la fixation, stabilisé à 11 agences en 2009 vient tout juste d'inaugurer son treizième point de vente français.

Pour évoquer le développement des groupes français à l'international, on mentionnera que celui-ci s'est poursuivi au cours des trois dernières années pour les deux acteurs majeurs du marché que sont Descours & Cabaud et IPH, leur permettant de renforcer leurs positions sur les marchés européens où ils étaient déjà présents. Le rythme des acquisitions s'est même renforcé au cours de l'année écoulée pour Descours & Cabaud, implanté sur le marché italien depuis la fin de l'année 2010.

…Comme pour les groupements

Du côté des groupements, les périmètres des réseaux ont eux aussi enregistré des évolutions modestes. Ainsi, le réseau du département Outils Pro-Industrie du leader de la distribution indépendante Socoda est passé entre la fin 2009 et aujourd'hui de 368 à 385 agences (représentant respectivement 81 et 85 membres) ; le réseau Master Pro qui s'appuie actuellement sur 217 points de vente en dénombrait 215 à la fin 2009. DomPro regroupe à ce jour 115 agences contre 105 à la fin 2009 ; la création de deux agences en 2010 pour le spécialiste du négoce technique Groupe Fair porte à 86 le nombre de ses unités contre 84 à la fin 2008. Le groupement Geadis totalise aujourd'hui 17 points de vente (principalement répartis en Rhône-Alpes et Franche-Comté). On précisera que ce dernier groupement, comme d'autres dont les spécialistes de la quincaillerie Seba (dont les adhérents ont donné naissance depuis le début de l'année à cinq nouvelles agences pour porter à 165 le nombre d'agences du réseau) et ABCD (88 points de vente) ou encore le spécialiste de l'usinage des métaux Udsom ne recherchent pas à se développer à travers un nombre sans cesse croissant d'adhérents, même si les deux groupements cités en dernier lieu ne cachent pas leur désir de recruter de nouveaux membres dans les régions où ils sont absents ou faiblement présents.

Une nouvelle enseigne nationale pour Martin Belaysoud Expansion

Les groupes sont nombreux à avoir remanié leurs organisations d'une manière plus ou moins profonde au cours des trois dernières années. Effet de la crise ou pas ? Toujours est-il que le début de ces réorganisations a coïncidé bien souvent avec l'arrivée des premiers effets de la crise. La réorganisation la plus profonde a concerné le groupe Martin Belaysoud Expansion qui a donné naissance à une nouvelle enseigne nationale (nous précisons que le groupe dirigé par Patrick Martin avait initié sa réorganisation avant la crise). Positionnée comme une enseigne multispécialiste des marchés de l'industrie, du BTP, des services et des collectivités, Mabéo Industries est opérationnelle depuis mars 2009. Résultant de la fusion des différentes entités régionales qui constituaient l'activité Industrie du groupe familial, cette nouvelle organisation est bâtie sur le même modèle que Téréva / Mégnin-Bernard, mise en place en 2006 par le groupe pour son activité bâtiment, les activités de distribution d'acier du groupe ayant été pour leur part regroupées au sein de la filiale Crossroad-Aciers. Le groupe Martin Belaysoud Expansion s'appuie donc aujourd'hui sur trois entités au positionnement clairement défini. Bien que des synergies existent entre ces organisation, chacune développe des stratégies bien distinctes quant à son marketing et à ses achats, même si sur ce dernier point, des passerelles existent entre Mabéo Industries et Téréva. La mise en place du réseau national Mabéo Industries s'est accompagnée d'une organisation centralisée sur les plans commercial, achats et marketing ainsi que d'une organisation grands comptes unique.

Les groupes peaufinent leurs organisations

L'activité FI de KDI figure quant à elle depuis environ une année dans le projet de développement national de l'entreprise, ce qui a entraîné une nouvelle stratégie de développement. Cette dernière vise à mettre à la disposition de la clientèle de KDI une offre nationale de produits et services nécessaires à la mise en œuvre des produits métallurgiques. Cette offre est regroupée dans un catalogue qui peut être considéré comme le premier catalogue FI national de KDI. Lancé en avril 2011, ce catalogue s'appuie sur une plate-forme logistique nationale récemment entrée en fonctionnement à Valence.

En février 2010, Fabory France s'est pour sa part dotée d'un nouveau mode de management et bénéficie désormais d'une présence permanente de son équipe de direction dans notre pays. Aux directions distinctes

qui chapeautaient précédemment les trois activités majeures du distributeur – distribution de fixations aux grands donneurs d'ordre, distribution de fixations aux négociants, exploitation d'un réseau d'agences de proximité – s'est substituée à la fin de l'année 2010 une équipe de direction de dix personnes dont la mise en place traduit la volonté d'instaurer une synergie profitable entre les principaux métiers de l'entreprise. En outre, la filiale française du groupe néerlandais procédait en février dernier à une augmentation de son capital qui va lui permettre de poursuivre sereinement sa croissance.

Outre les groupes cités dont l'activité FI a fait l'objet d'une réelle réorganisation, d'autres ont engagé certaines restructurations. Ainsi, Anjac BI a réorganisé son réseau commercial, quitte à regrouper certaines agences. Appuyé sur ses trois sociétés désormais dotées d'une organisation commerciale affûtée, le groupe qui a également travaillé sur sa logistique est ainsi en bon ordre de marche pour bénéficier des fruits de la reprise dans le bâtiment. Brammer engageait pour sa part en 2008, dès l'arrivée de la crise, des restructurations internes de façon à générer des gains de productivité.

Quatre enseignes pour Master Pro

Les deux dernières années ont été marquées pour Master Pro par des changements préparés de longue date. Ainsi, Thierry Anselin succédait en 2009 à Michel Poupot à la direction du Cofaq, l'année à laquelle Denis Taillardat, adhérent Master Pro, était élu président. Un an plus tard, Vianney Hamoir prenait la tête du département professionnel à la suite de Jacques Champenois. Outre l'arrivée d'une nouvelle équipe à la tête de cette organisation, certaines actions, pensées bien avant la crise, ont été mises en oeuvre par Master Pro à cette même période. Le déploiement dans le réseau de la signature « Si Pro Si Proche », initié en 2008, s'est accompagné l'année suivante d'une structuration du réseau à travers l'apparition de plusieurs enseignes fédérées sous la marque ombrelle Master Pro et disposant de services propres. Après que Master Mat soit devenue Master Pro Master Mat (enseigne de négoces en matériaux proposant un concept de libre-service en outillage professionnel), deux enseignes étaient créées dans la foulée, Master Pro Comptoir qui s'adresse à des points de vente en création ou en développement offrant un niveau de service moins complet que Master Pro et Master Pro Expert Epi, une enseigne positionnée sur les problématiques de la santé-sécurité au travail. Avec l'enseigne Master Pro, le réseau du groupement se décline donc à travers quatre enseignes, toutes orientées vers les professionnels des secteurs de l'industrie, du bâtiment, des collectivités locales et de l'administration, mais avec une offre produits et des services associés différents.

Les groupements se dotent de nouveaux outils

Pour évoquer plus particulièrement le marché de la fourniture industrielle qu'il juge en stagnation, voire en décroissance tant en chiffre d'affaires qu'en nombre de clients industriels – une perception que ne reflètent toutefois pas les accroissements de leurs chiffres d'affaires annoncés pour le premier semestre 2011 par une grande majorité des réseaux spécialisés dans le négoce technique – Socoda a pris la décision en 2011 de regrouper ses adhérents et fournisseurs relevant du négoce technique au sein de sa branche Industrie pour valoriser l'expertise de cette dernière, laissant à sa branche Outils Pro l'apanage de la fourniture industrielle générale. Cette nouvelle organisation, sous-tendue par des commissions marchés et produits spécifiques, va permettre au groupement d'entreprendre un développement des référencements de sa branche Industrie en terme d'accords nationaux sur les cartes leaders et également de mettre en place des actions d'achats groupés.

La création de commissions ou la réorganisation de ces dernières au sein des groupements constitue d'ailleurs une tendance qui mérite d'être relevée. Ainsi, pour instaurer une meilleure cohérence entre les gammes traitées, Seba faisait passer en 2009 le nombre de ses commissions de quatre à six. La même année, le spécialiste du négoce technique Udsom instaurait cinq commissions pour développer une plus grande réactivité et favoriser les échanges entre adhérents. Geadis a également procédé à la mise en place récente de commissions de référencement, de même que ABCD qui créait quatre commissions produits il y a un an. Ces mêmes groupements se sont dotés, ou vont rapidement se doter, d'autres outils pour mieux assurer leur

développement et mener à bien certains projets. ABCD est ainsi en cours de recrutement de son secrétaire général pour renforcer son équipe permanente et disposer des moyens de fédérer plus fortement son réseau autour de plus nombreuses actions dans le domaine des achats groupés et de la communication commerciale qui peut en découler. Chez Udsom, la finalisation récente de sa base de données et le lancement en février 2011 de son catalogue général ont représenté l'aboutissement d'un travail de longue haleine réalisé par les adhérents pour se doter des outils du développement futur du groupement. Quant au groupement DomPro, filiale à part entière d'Adéo et en charge depuis 2008 du développement du négoce industriel, le quatrième métier du groupe, il investissait au début de l'année 2011 un nouveau siège social, à Villepinte, qui permet à l'enseigne de développer son propre back office et de bénéficier d'une nouvelle dynamique interne.

Importance renforcée du rôle de stockiste

De l'avis de la plupart des distributeurs, la crise a mené à un recentrage sur son cœur de métier de chaque acteur de la filière. Les distributeurs se sont ainsi concentrés sur leurs fondamentaux, parmi lesquels la fonction de stockiste dont l'importance a encore été accrue par le fait que les capacités de production des fournisseurs ont pâti de la crise. Pour être en mesure de répondre aux exigences de plus en plus élevées de clients qui stockent de moins en moins et veulent être livrés dans des délais de plus en plus courts, les distributeurs ont poursuivi au cours des dernières années dans le domaine de la logistique des efforts qu'ils ont, pour la plupart, engagés depuis de nombreuses années déjà. Sans faire l'inventaire des différentes organisations logistiques sur lesquelles s'appuient les groupes et groupements, nous évoquerons dans les lignes qui suivent certaines réalisations récentes ou à venir. Du côté des groupes, Descours & Cabaud a récemment élargi le plan de stock de sa plate-forme nationale Transdexis dédiée au négoce technique. Ce site logistique abrite aujourd'hui 25 000 références (transmission mécanique, hydraulique et pneumatique, automatismes et enlèvement de métal) livrables à J+1. Le réseau Orexad d'IPH qui mettait en service sa plate-forme centrale de de Ploisy/Soissons en 2008 s'apprête à moderniser l'une de ses quatre unités régionales. Mabéo Industries, dont nous évoquions plus haut la création, dispose de quatre plates-formes qui, tout en étant spécialisées par lignes de produit, ont la capacité de travailler régionalement sur l'offre globale. Anjac BI a pour sa part réorganisé ses trois plates-formes régionales pour les rendre plus réactives et assurer des livraisons en 48 heures maximum. En octobre dernier, le spécialiste des produits métallurgiques KDI mettait en service son site logistique de Valence qui stocke l'offre de son catalogue national FI livrable entre 24 et 72 heures. Le spécialiste de la fixation Fabory qui dispose d'un dépôt central en Hollande est en cours d'agrandissement et de modernisation de sa plate-forme de Valenciennes. Du côté des groupements, on relèvera que DomPro dispose depuis 2009 de sa propre plate-forme logistique à Orléans qui stocke aujourd'hui 2 000 produits et devrait à terme gérer l'ensemble des produits présents sur les catalogues Sélection de l'enseigne. Nous rappellerons aussi que l'ensemble des opérations commerciales de Master Pro s'appuient sur les plates-formes Hex Appro à Bobigny (93) et DPC à Naintré (86).

Des liens plus étroits avec les fournisseurs

L'un des aspects positifs de la crise est qu'elle a contribué à resserrer les liens qui existaient déjà entre les groupes et groupements et leurs fournisseurs, tout particulièrement lorsque les premiers ont maintenu leur stratégie d'approvisionnement durant cette période difficile. Le partenariat existant entre les distributeurs et leurs fournisseurs se traduit très concrètement par une hausse régulière du taux d'achat réalisé auprès de ces derniers. Le groupe IPH indique par exemple que pour la seule année 2010, cette progression a dépassé 10% pour une trentaine de ses fournisseurs stratégiques. Sans citer de chiffres, les spécialistes de la quincaillerie Seba et ABCD signalent une évolution similaire dans le comportement d'achats de leur réseau. On signalera concernant ces derniers groupements que pour renforcer encore les liens existant entre les adhérents et les fournisseurs, ils ont tous deux récemment donné naissance à leur salon d'enseigne, le premier Forum ABCD s'étant tenu au début de l'année 2009 et la première édition des Rencontres Seba, à la fin de cette même année. En cette année 2011, DomPro renforce quant à lui sa démarche de fédération des adhérents autour du référencement du groupement et s'apprête à mettre en place un nouveau plan de progrès visant à élever le taux de fidélité des adhérents de 60 à 75%. Sur le chapitre des achats, on rappellera le Cofaq a rejoint en

2009 Socoda au sein de la centrale Addok où 160 fournisseurs partenaires contribuent à la stratégie d'approvisionnement des deux associés.

L'importance grandissante des grands comptes

La clientèle des grands donneurs d'ordre, dont l'importance pour la distribution n'est pas en soi une nouveauté, constitue pour certains distributeurs l'une de leurs forces principales, avec des volumes d'affaires en évolution régulière. C'est notamment le cas des réseaux du groupe IPH pour lesquels les grands comptes représentent 40% du chiffre d'affaires et celui du groupe Brammer dont 39% du CA européen est réalisé auprès de cette clientèle.

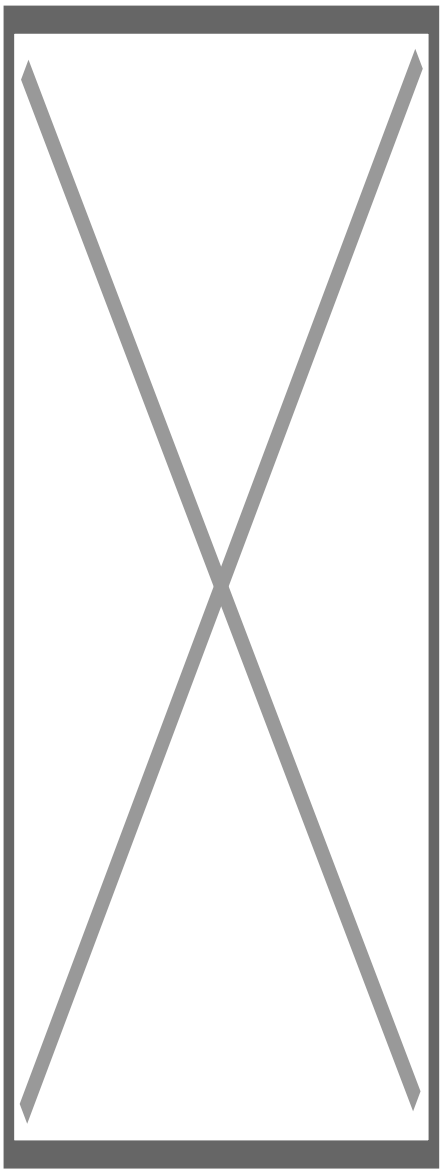
Egalement positionnés sur ce marché, les groupements ambitionnent d'y renforcer leurs positions. Ainsi, Groupe Fair qui réalise plus de 20% de son chiffre d'affaires avec les grands comptes, a récemment traduit sa volonté d'étendre son soutien à sa clientèle d'industries multi-sites hors des frontières à travers son appartenance à One, premier réseau européen de négoce technique spécialisé dans la transmission de puissance. Master Pro, pour qui il n'est pas question d'ignorer le potentiel des grands comptes, a adopté une démarche nationale à travers la création d'une cellule dédiée, Master Pro Grands Comptes, une filiale de Cofaq créée en mai dernier. Un même raisonnement a sans doute présidé à la création également par Socoda, il y a quelques mois, d'une cellule grands comptes.

Montée en puissance du e-commerce

Pour renforcer le service apporté à leurs clients, les groupes et groupements s'orientent vers une stratégie de distribution multi-canal permettant de passer des commandes par le moyen de son choix, ce qui sous-entend le développement d'outils d'e-commerce adaptés aux différentes typologies de clientèles auquel la quasi-totalité des distributeurs consacre des investissements non négligeables, qu'ils s'engagent tout juste dans cette voie ou qu'ils aient déjà développé diverses solutions d'e-commerce. Brammer, dont les solutions en matière d'e-commerce étaient jusqu'à présent réservées à une partie seulement de sa clientèle annonce le lancement de son site de commerce en ligne pour la totalité de son catalogue d'ici la fin de l'année 2011. Ce sera également le cas d'Anjac BI dès le mois de septembre prochain et son offre sera également disponible via une application smartphone. Plusieurs groupements, dont Master Pro et Socoda, ont déjà créé un site marchand mis à la disposition de leurs membres. DomPro présentera le sien à ses adhérents à la rentrée prochaine, avant de passer à une phase de tests dans plusieurs magasins du réseau. Concernant les groupements, on précisera que leurs membres sont de plus en plus nombreux à développer leurs propres sites marchands.

Une grande faculté d'adaptation

Comme le traduisent les différents aspects mis en exergue dans cet article, la crise économique n'a pas mené les acteurs de la distribution traditionnelle en produits de quincaillerie et fournitures industrielles à modifier significativement leur mode de fonctionnement mais plutôt à accélérer la rationalisation de leurs organisations, laquelle était de toute façon inéluctable et déjà entreprise, dans la plupart des cas, avant que ne se fassent sentir les premiers effets néfastes de la crise. Cette rationalisation s'est effectuée au détriment notamment de la croissance externe, laquelle un temps mise en sommeil a repris dès que les conditions économiques l'ont permis. Finalement, on peut constater que ce secteur de la distribution a témoigné d'une assez belle résistance à la crise, sans doute parce qu'il disposait d'un réservoir important de gains de productivité. Quant à l'évolution pour les années à venir, tout indique qu'elle portera sur une reprise des phénomènes de concentration, la progression du commerce électronique et une plus forte implication des diverses enseignes dans des actions propres à mettre en avant leur expertise aux yeux de la clientèle, autant de facteurs qui permettront la réalisation de nouveaux gains de productivité et renforcera encore l'importance de cette distribution quincaillerie & FI dans le paysage du commerce inter-entreprises français.



L’épisode LME

Outre la crise économique que nul n’a pu ignorer, la réduction des délais de paiement instaurée par la loi LME a été l’un des principaux facteurs de l’évolution récente de la distribution en produits de quincaillerie et de fourniture industrielle. Cette mesure a été dans son principe bien accueillie par la profession qui l’a jugée légitime et de nature à assainir les relations entre les fournisseurs et les clients. Au-delà de cette opinion favorable, les distributeurs FI et quincaillerie ont dans la pratique souffert de l’application de cette règle malgré les dérogations qui ont pu être accordées selon les secteurs d’activité. En effet, d’une façon générale, ceux-ci ont du faire face à une forte tension sur leur trésorerie du fait de la perte de crédits fournisseurs tandis qu’ils avaient dans le même temps de grandes difficultés à réduire le crédit clients (ceci est sans doute plus vrai pour les négociants traitant avec les artisans et les PME que pour ceux qui travaillent avec les grands groupes, généralement plus attentifs au respect de ce type de législation). Cette tension sur la trésorerie a constitué une source réelle de difficultés pour nombre de distributeurs (soucieux dans leur grande majorité de respecter les nouveaux délais de paiement), d’autant plus qu’ils étaient dans le même temps fortement impactés par les effets de la crise économique. Cela dit, cette période critique est désormais derrière nous et il faut espérer que cette réduction de paiement durement acquise va s’étendre à toutes les couches professionnelles et perdurer dans le temps. L’embellie actuelle devrait permettre de stabiliser la nouvelle règle du jeu et apporter un peu plus d’équité dans la sphère économique. C’était bien le but de la réforme.

ABCD

Anjac BI

Brammer France

Descours & Cabaud

DomPro

Fabory

Groupe Fair

Geadis

IPH

KDI

Mabéo Industries

Master Pro

Seba

Socoda