juillet 2012

Spécial Distribution 10 ans

Dix années de développement

Depuis maintenant dix ans, BBI consacre son dossier du numéro de juillet aux groupes et groupements spécialistes de la quincaillerie et de la fourniture industrielle relevant de la distribution traditionnelle. L'occasion était idéale de consacrer cette année le dossier à l'évolution qu'a connue ce type de distribution tout au long de la décennie écoulée. Il s'articule autour de trois axes : un article Rétrospective réalisé à partir de nos archives qui retrace les temps forts de cette décennie pour chaque groupe et groupement, des encadrés consacrés à l'évolution de chacune de ces structures lors de l'année écoulée et le compte-rendu de trois tables rondes qui ont réuni des responsables de groupes et de groupements présents sur les marchés de la quincaillerie, de la FI généraliste et du négoce technique. Leur compte-rendu vous exposera l'analyse que font les distributeurs de l'évolution du marché sur lequel ils sont présents en ouvrant des perspectives sur ce que ce qu'il pourrait être demain.

« L'irrésistible concentration de la quincaillerie et de la FI » était le titre du premier dossier que nous consacrions en 2002 à la distribution traditionnelle de ce secteur et il serait aujourd'hui toujours d'actualité. Sur un marché où les clients commençaient à réduire le nombre de leurs fournisseurs, la course à la plus grande taille, via la création d'agences et les reprises d'entreprises, devenait un enjeu majeur au début des années 2000 pour les groupes intégrés comme pour les distributeurs indépendants désireux de peser d'un poids sans cesse plus lourd pour les gains que cela représente en termes de conditions d'achat et en représentativité auprès de leurs fournisseurs et clients. Tendance forte de la décennie écoulée, la concentration s'est poursuivie au fil des années et devrait encore s'intensifier selon l'ensemble des distributeurs. Au début de notre période de référence, d'autres évolutions étaient déjà nettement perceptibles. On peut ainsi évoquer la volonté des grands donneurs d'ordres de globaliser leurs achats, ce qui a notamment entraîné chez les distributeurs la création de cellules dédiées aux grands comptes, le développement de solutions de e-procurement et l'amélioration de leur outil logistique, laquelle visait aussi d'autres objectifs.

Tout en poursuivant leur maillage du territoire national, les groupes intégrés du secteur de la FI commencèrent à acquérir une dimension européenne à la fin des années 1990, parfois même plus tôt, et leur implantation sur les marchés extérieurs alla crescendo au début des années 2000 jusqu'au déclenchement de la crise de 2008, pour reprendre très vite après une brève période d'arrêt.

L'évolution de la distribution traditionnelle est aussi passée par le développement de nouvelles familles de produits, une fois le maillage du territoire national à peu près réalisé (même si la poursuite de ce maillage est d'actualité pour de nombreux acteurs) et sur point, on peut citer l'EPI, devenu un axe de diversification important pour les spécialistes de la FI et de la quincaillerie.

Plus important encore, au cours de la dernière décennie, les réseaux se sont structurés et spécialisés par métiers. Les relations avec les clients et avec les fournisseurs se sont renforcées. Pour être bien positionnée face à la concurrence croissante des spécialistes de la vente directe et de la vente itinérante et leur disputer des parts de marché, la distribution traditionnelle, parallèlement au fait de se renforcer sur ses atouts spécifiques que sont la proximité géographique et humaine et le conseil, développera les outils qui étaient jusqu'alors l'apanage des types de distribution concurrents.

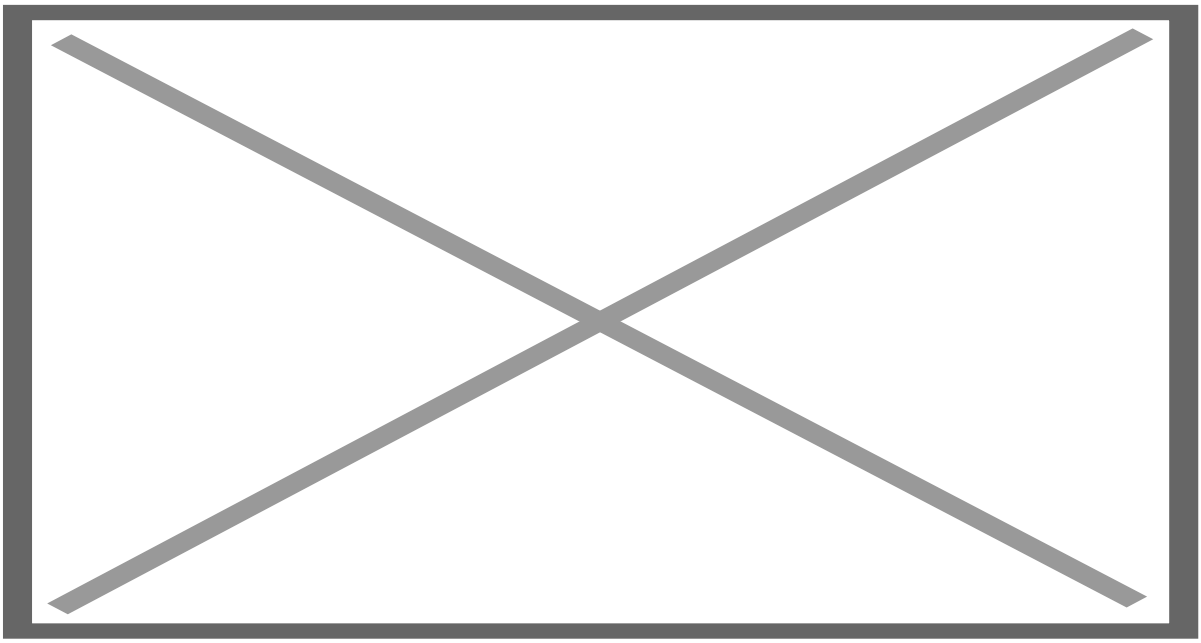
2008, l'année du déclenchement de la crise, marquait le couronnement d'une longue période de croissance ininterrompue pour la distribution traditionnelle spécialiste de la quincaillerie et de la FI, brutalement freinée

en 2009. Dès 2010, les enseignes du marché renouaient avec la croissance dont le rythme s'intensifiait encore en 2011, l'année qui clôt la décennie que nous retraçons.

De cette crise qui fut lourdement ressentie par certains distributeurs, on peut dire qu'elle n'a pas fondamentalement modifié le mode de fonctionnement des acteurs évoqués dans ce dossier mais qu'elle a accéléré la rationalisation de leurs organisations, laquelle était déjà engagée par bon nombre de distributeurs soucieux d'être plus efficaces dans leur approche des marchés et de rendre leurs activités plus facilement identifiables de leurs clients et de leurs fournisseurs. En se concentrant sur ses fondamentaux, en renforçant ses liens avec ses fournisseurs et en mettant, plus que jamais, la satisfaction des exigences accrues de sa clientèle au cœur de sa stratégie de développement, la distribution traditionnelle est repartie de l'avant et peut faire face à l'avenir.

En évoquant certains aspects sur lesquels chacune des diverses structures concernées par notre dossier ont basé leur développement, sans aucune prétention à les évoquer tous, la suite de cet article constitue en quelque sorte une illustration des grandes tendances repérées en introduction. Les groupes puis les groupements de la distribution traditionnelle en fourniture industrielle et quincaillerie (dans cet ordre) y sont successivement abordés dans un enchaînement qui reflète le poids de ces structures sur le marché, tandis que leur évolution au cours des derniers mois est retracée dans des encadrés spécifiques.

Précisons ici que dans le cadre de ce dossier, nous n'aborderons pas la part de distribution réunissant les spécialistes de la vente sur site (Würth, Berner...) et de la vente à distance, même si leur modèle a pu évoluer (Otelo, Manutan, RS, Hoffmann, Farnell...).



Descours & Cabaud

Implanté, outre en France, dans différents pays d'Europe ainsi qu'aux Etats-Unis, le groupe Descours & Cabaud, issu d'un commerce de fers fondé en 1782, déployait à la fin de l'année 2011 un réseau de 555 points de vente, dont 425 en France.

Au cours de la décennie écoulée, le chiffre d'affaires réalisé dans notre pays par le leader du marché de la quincaillerie et de la fourniture industrielle a augmenté de plus d'un tiers, passant de 1,87 milliard d'euros à quelque 2,55 milliards l'année dernière, traduisant un rythme de croissance soutenu sur la décennie malgré le reflux enregistré après 2008, point haut de la courbe avec un chiffre dépassant les 2,8 milliards. Dans ces montants, en raison de la diversification de l'offre du groupe, la part relative des produits métallurgiques décroît et représente désormais selon les années entre 20 et 25% du chiffre d'affaires.

Présidé depuis juillet 2011 par Thibaut de Grandry qui succédait à Pierre de Limairac, Alain Morvand assurant depuis cette même date la Direction Générale du groupe, Descours & Cabaud est organisé depuis 1999 autour de trois pôles – une enseigne multispécialiste Prolians pour la FI généraliste, l'EPI et le chauffage sanitaire, une enseigne de Négoce technique Dexis et un pôle de sociétés spécialisées. En 2007, une forte synergie était créée entre les réseaux Prolians et Dexis, alors placés sous une direction opérationnelle commune, une organisation transposée au niveau régional dans chacune des dix régions françaises du groupe.

Les métiers du groupe lyonnais portent sur la totalité des fournitures pour l'industrie et le bâtiment et l'on précisera qu'une petite partie de l'offre du distributeur est commercialisée sous la marque propre du groupe, Opsial, apparue en 2002 et appliquée à des produits le plus souvent d'importation, proposés à un prix inférieur à ceux des produits provenant des fournisseurs partenaires du groupe.

Certaines familles ont généré une progression particulièrement élevée de leurs ventes depuis le début des années 2000, comme la visserie boulonnerie (le groupe rachetait en 2002 la société spécialisée Lennie) ou l'EPI, une famille transversale aux deux réseaux dont Descours & Cabaud détient le leadership sur le marché français depuis près de dix ans. Les automatismes, les produits sidérurgiques, les ENR, les produits finis et semi-finis pour le second-œuvre ou encore les métiers de l'eau, un marché sur lequel le groupe s'implantait en 2006 à travers le rachat de Vival, ont représenté quant à eux des axes de développement pour Descours & Cabaud à partir du milieu de la décennie. En 2007, le groupe donnait naissance à « L'Espace des pros du BTP », un espace dédié au bâtiment dans les agences Prolians pour mieux servir les professionnels de ce secteur à travers un stock type et des services personnalisés. La même année, il lançait le concept Handic'Aptitude destiné à aider les professionnels du bâtiment à répondre au besoin d'accessibilité des personnes handicapées. En 2009, une nouvelle enseigne spécialisée dédiée aux métiers de l'eau, Hydralians, était créée (intégrée au réseau Prolians, elle bénéficie toutefois d'une animation spécifique), arborée par 34 agences Prolians deux ans plus tard.

Pour répondre à l'attente des clients finaux dans la mise en œuvre de solutions techniques, Descours & Cabaud a régulièrement renforcé son rôle de partenaire conseil auprès de sa clientèle des deux réseaux à travers la préconisation de produits et la réalisation d'études et essais dans différents domaines (chauffage et enlèvement métal par exemple), accordant pour se faire une importance primordiale à la formation de ses équipes (pour en donner un exemple, on peut citer le chiffre de 6 000 journées de formation dispensées en 2010 au sein du groupe qui dispose de sa propre école de formation depuis 1975). Dans le même objectif de renforcer le service apporté à sa clientèle, Descours & Cabaud créait en 2011 au sein du réseau Prolians le Club Domotec, dirigé vers les professionnels de l'automatisme, de l'interphonie et du contrôle d'accès, et le Club Aquapro orienté sanitaire, plomberie et électricité.

Tout au long de la décennie, le groupe lyonnais n'a jamais perdu de vue les fondamentaux de son métier de distributeur, notamment dans la construction d'un outil logistique qu'il a décliné par métiers. En 2011, l'organisation logistique de Prolians était structurée autour de huit plates-formes, dont quatre dédiées aux produits métallurgiques, une aux aciers inoxydables et aux demi-produits en aluminium, deux à la quincaillerie de bâtiment et une à la visserie-boulonnerie (la plate-forme Prodex), cette dernière étant commune à ses deux enseignes. Dédié au négoce technique, la plate-forme nationale Transdexis implantée en région parisienne stockait cette année-là 25â€¯000 références en transmission mécanique, hydraulique et pneumatique, automatismes et enlèvement de métal, livrables à J+1.

IPH / Orexad & Anfidis

A l'issue des rachats successifs du pôle FI de AD et d'Orefi par le holding IPH créé en 2006, ces deux entités fusionnaient pour donner naissance à Orexad à la fin de l'année 2006. En 2007, IPH reprenait le pôle FI du groupe Anjac qui devenait Anfidis en mai 2008.

Avant d'aller plus avant dans l'évocation des réseaux du groupe IPH, nous indiquerons le poids des trois groupes indépendants qui ont agi séparément sur le marché de la fourniture industrielle jusqu'au moment de leur intégration au groupe IPH.

Spécialiste du négoce technique à l'origine, le groupe Orefi, créé en 1987, s'est construit par acquisitions successives. En 2000, le groupe présidé par Pierre Pouletty concrétise une stratégie de multi-spécialiste articulée autour de six métiers, la transmission de puissance et l'usinage (deux métiers représentant plus de la moitié du chiffre d'affaires du groupe), l'outillage, l'EPI, l'assemblage et l'équipement de l'atelier. En 2005, l'année précédant sa reprise par IPH, le réseau Orefi comptait 82 points de vente réalisant un chiffre d'affaires cumulé de 254 M€.

Edifié grâce à une stratégie de croissance externe agressive et présent dans les trois métiers de l'industrie, du bâtiment et du sanitaire chauffage, Anjac s'organise au début des années 2000 en Anjac BI (bâtiment industrie), Anjac FI (négoce technique) et Anjac CSI (chauffage sanitaire). Au début des années 2000, la centrale Giss, commune jusqu'alors à plusieurs groupes de la FI, devient la centrale du seul groupe Anjac. En 2005, deux ans avant l'intégration du pôle FI d'Anjac au groupe IPH, le groupe Anjac déployait un réseau de 90 points de vente et réalisait un chiffre d'affaires de 250 M€ dont une partie imputable aux ventes de produits de sa marque propre Giss. Créé en 1990 au sein d'Autodistribution, le pôle AD Industrie présent sur le marché de la FI poursuit au début des années 2000 son maillage du territoire à travers le développement d'un réseau composé de filiales et d'adhérents indépendants. L'année précédant son intégration à IPH, le réseau d'AD Industrie était composé de 105 points de vente réalisant un chiffre d'affaires cumulé de 209 M€ (hors quelques cartes communes aux activités industrie et automobile du groupe).

En 2008, à la fin de leur première année de cohabitation au sein du groupe IPH présidé par Pierre Pouletty, les réseaux de FI tournés vers le négoce technique Orexad et Anfidis totalisaient 220 agences dont 155 pour l'enseigne Orexad (laquelle fédère également quelques distributeurs indépendants) dirigée par Serge Chamblas et réalisant un chiffre d'affaires de 480 M€ et 65 pour l'enseigne Anfidis, dirigée par Aurélien Chaufour, réalisant un chiffre d'affaires de 230 M€. Trois ans plus tard, les deux réseaux fonctionnent avec une forte synergie. Toutefois, confronté à la crise, IPH a accusé une baisse d'activité importante en 2009 et la progression enregistrée depuis lors n'a pas permis de retrouver le niveau antérieur en France. Le groupe a parallèlement enregistré une forte croissance en Europe nourrie par plusieurs acquisitions.

Quant à la stratégie de développement du groupe IPH dont l'histoire est encore récente, nous évoquerons, outre l'importance accordée aux grands comptes (cf. encadré), trois axes majeurs, le partenariat mené avec les fournisseurs, la construction de son outil logistique et l'importance accordée aux ressources humaines.

Sur le volet fournisseurs, le groupe a affirmé sa volonté d'appuyer son développement sur celui de ses fournisseurs stratégiques, dont le nombre avoisine 300, à travers une politique commune aux réseaux Orexad et Anfidis. Il entretient avec ces fournisseurs un partenariat étroit qui s'est encore renforcé lors de la crise, le taux d'achats réalisé auprès d'eux étant en croissance régulière. A titre d'exemple, on indiquera qu'en 2010, cette progression était de l'ordre de 10% auprès d'une trentaine de fournisseurs. Travaillée en coopération avec les fournisseurs de référence du groupe et désormais déployée sur l'ensemble des deux réseaux du groupe, la marque propre Giss, pensée comme une marque à forte valeur ajoutée, apporte une réponse en produits de commodité à un très bon rapport qualité/prix tout en renforçant le positionnement de spécialiste du groupe. Elle se décline maintenant en quelque 5 000 références produits (elles étaient moins de 3 000 en 2005) regroupées dans un catalogue réactualisé en 2010.

Côté logistique, l'outil du groupe IPH destiné à l'approvisionnement de ses clients et des agences stockait l'année dernière 150 000 références. En 2008, la plate-forme Orexad de Ploisy/Soissons, déployée sur 20â€¯000 m² et essentiellement dédiée aux produits de volume important, aux produits à faible rotation et aux produits du catalogue généraliste L'Anti-Stress, était mise en service. Orexad dispose par ailleurs de quatre plates-formes régionales dont l'une orientée vers la clientèle des grands comptes. En ce qui concerne Anfidis, le dispositif existant en 2011 comprenait six plates-forme régionales couvrant l'ensemble des besoins sur un

plan national. Sur l'importance accordée aux ressources humaines, outre les nombreuses formations dispensées aux équipes du groupe dans différents domaines, on relèvera l'existence de l'action « vivier » qui a vu le jour en 2010. Cette initiative originale dans le paysage de la distribution spécialisée dans la FI vise au recrutement et à la formation de cadres à fort potentiel susceptibles d'occuper à terme des postes de direction sur le terrain ou au siège d'Orexad.

Martin Belaysoud Expansion

Ayant quitté ses bases de Bourg en Bresse au début des années 1990 pour s'attaquer au marché national de la distribution en fournitures industrielles et sanitaire chauffage, Martin Belaysoud, un groupe créé au début du 19ème siècle et dirigé par Patrick Martin, connaîtra dès lors une forte croissance externe et organique qui en fera l'un des acteurs majeurs du négoce professionnel français des secteurs industrie et bâtiment. Entre les années 1990 et 2001, pour faire référence à la décennie antérieure à notre période de référence, le nombre de ses agences passera de 7 à 93 et son chiffre d'affaires toutes activités confondues de 61 à 381 M€.

Entre les années 2002 et 2005, le groupe poursuit sa politique d'expansion et organise son réseau pour être plus efficace dans les régions où il est présent. L'opération sans doute la plus marquante est la création en 2003 de Cyclades Industries, un pôle qui réunit Benetruy et l'activité FI de Martin Belaysoud en Franche Comté, Sud Bourgogne et Rhône-Alpes, permettant ainsi au groupe de mieux identifier son activité FI dans une région où il était très marqué chauffage sanitaire et aciers.

En septembre 2006, la réorganisation du groupe se poursuit par la fusion de son pôle sanitaire chauffage (hors Mégnin Bernard) au sein de la structure Téréva, laquelle représente alors un ensemble de 80 agences portant une enseigne commune et réalisant un chiffre d'affaires de 120 M€, les activités de distribution de produits métallurgiques étant dans le même temps regroupées au sein d'une filiale nouvellement créée, Crossroad Aciers.

Suivant une même logique de clarification de son organisation administrative et commerciale, Martin Belaysoud Expansion crée Mabéo Industries en juin 2008. Fédérant le réseau Industrie du groupe, Mabéo Industries regroupe alors quatre des sept filiales du pôle FI du groupe, Fidest, Cyclades Industries, Frizat Mops et Cofitec-Tecmatic. Outre la simplification du fonctionnement interne du groupe qu'elle apporte, cette création répond également à l'objectif d'accélérer le métissage des familles de produits distribués par les filiales pour développer une offre globale et homogène. Juridiquement créée en 2008, Mabéo Industries sera opérationnelle dans le courant de l'année suivante. Les activités du groupe se répartissent alors clairement entre trois pôles, le réseau Bâtiment sous enseignes Téréva et Mégnin-Bernard, le réseau Industrie avec Mabéo Industries et ses filiales Fluides Service et les activités produits sidérurgiques avec Crossroad Aciers.

Le réseau Mabéo Industries, qui avec ses filiales a généré un chiffre d'affaires de 205 M€ en 2011, bénéficie d'une organisation centralisée sur les plans commercial, achats et marketing, d'une structure dédiée pour les grands comptes et d'une direction technique nationale. L'offre de ce réseau multi-spécialisé est déclinée sur six métiers, protection individuelle, outillage et consommables, mécanique/transmission/usinage, étanchéité/transfert de fluides, hydraulique/pneumatique et automatismes. Conformément à la philosophie qui a toujours été celle du groupe Martin Belaysoud Expansion, l'enseigne joue la carte d'un partenariat fort avec les marques de fournisseurs. Du côté de la logistique, Mabéo Industries dispose de quatre plates-formes à Bordeaux, Bourg-en-Bresse, Montbéliard et Valenciennes stockant 250 000 références et qui, tout en étant spécialisées par lignes de produit, ont la capacité de travailler régionalement sur l'offre globale.

KDI

Leader mondial de la distribution de produits métallurgiques, KDI s'implante sur le marché français en 1999, son réseau dans l'Hexagone se constituant à travers la fusion au sein de KDI d'une quarantaine de distributeurs dont bon nombre développaient une gamme de fournitures industrielles destinées à la mise en

œuvre des produits métallurgiques.

Au début des années 2000, la distribution de produits de fournitures industrielles, qui comprend également chez KDI les produits pour le BTP et une offre sanitaire chauffage jusqu'à sa cession en 2004, était intégrée dans 55 de la centaine d'agences généralistes que comptait le réseau. Après divers réajustements intervenus en 2004 et 2005, le nombre de magasins de fournitures industrielles et bâtiment s'établit dorénavant à 46 (sur un total de 80 agences généralistes). Dans le même temps, avec ces changements de périmètre, le chiffre d'affaires FIB s'est contracté au milieu de la décennie avant de repartir vers le haut pour atteindre aujourd'hui 125 millions d'euros.

Créée en 2004 et placée sous la responsabilité de Olivier Hulin, la direction FI de KDI mettra en œuvre deux chantiers majeurs, la diminution du nombre de fournisseurs, dont le nombre sera resserré autour de quelque 300 fournisseurs référencés, et la réorganisation du réseau en sous-régions, laquelle aboutira en 2007 à l'émergence de dix régions opérationnelles visant à décliner la stratégie de développement du groupe en s'appuyant sur les spécificités du tissu économique local. Les différents sites d'une même région s'inscrivent alors dans une démarche solidaire de mise en avant de la fourniture industrielle, travaillant conjointement sur des opérations commerciales en concertation avec la Direction FI et avec son soutien en amont.

L'année 2010 marque une étape importante dans le développement de l'activité FI de KDI, alors placée sous la direction de Xavier Lablancherie qui travaille en étroite collaboration avec Oliver Hulin. En inscrivant la FI dans son plan de développement national, KDI, restructuré en trois grandes régions, affirme alors sa volonté de mettre à la disposition de sa clientèle une offre en produits et services nécessaires à la mise en œuvre des produits métallurgiques, partout en France et via tous les canaux de vente, sur le terrain, au téléphone et dans les agences. Pour accompagner le développement de son activité FI au niveau national, KDI se dote d'une plate-forme logistique centrale (20 000 m2 à Valence) qui stocke l'offre du nouveau catalogue général FI du groupe, commercialisé par l'ensemble de la force de vente du groupe. Opérationnelle depuis la fin du premier trimestre 2011, cette plate-forme assure l'approvisionnement des magasins FI du réseau et la livraison des clients dans un délai n'excédant pas 72 heures.

Brammer

Présent sur le marché français du négoce technique depuis 1992 à travers sa reprise de Roulement Service, un négoce technique fort à l'époque de 21 agences, Brammer est un groupe d'origine britannique coté en bourse qui bénéficie d'une forte envergure européenne favorisant la signature de contrats avec les grands comptes, lesquels génèrent une partie importante de son chiffre d'affaires (cf. encadré sur les grands comptes).

Se développant en France essentiellement à travers la création d'agences, le réseau Brammer a pour la première fois dépassé en 2011 la barre des 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, à travers un réseau de 34 agences. L'objectif que s'est fixé le distributeur sur le marché français est d'atteindre le nombre de 45 agences et le réseau s'est régulièrement étoffé même si les ouvertures d'agences ont marqué un temps d'arrêt lors du pic de la profonde crise économique que l'on traverse avant de reprendre dès 2010, année où le groupe a dépassé sur notre territoire national son niveau de vente avant crise.

Ce spécialiste du négoce technique a sensiblement élargi au fil des années son offre disponible sur le marché français et les roulements et produits de transmission et d'étanchéité se sont vus rejoindre par une gamme outillage, puis par des produits de protection individuelle, une ligne de matériels et d'équipement de l'atelier et une gamme de composants hydrauliques. En 2011, un million de produits étaient référencés par Brammer, dont près de 80 000 stockés sur sa plate-forme de Nozay (91), immédiatement disponibles.

Pour coller aux attentes de sa clientèle, Brammer France développe différents outils, telle l'édition de brochures métiers proposant des solutions dédiées ou encore la tenue de mini-salons chez les clients eux-mêmes (une soixantaine se tiennent chaque année), une initiative originale initiée en 2008 avec des partenaires fabricants.

Anjac BI

Après la cession de son pôle FI au groupe IPH, comme nous l'avons évoqué dans le chapitre consacré à IPH, le groupe Anjac a poursuivi son parcours avec ses deux divisions Anjac BI et Anjac CSI. Spécialisé dans la quincaillerie de bâtiment, Anjac BI se structure autour de trois enseignes, Blanc Baccuet pour le sud de la France (17 agences et 36 M€ de CA en 2008), B2C pour la région Rhône- Alpes (1 agence réalisant un chiffre d'affaire de 2 M€) et Gayon en Ile-de-France (6 agences pour un chiffre d'affaires de 8 M€). Face à la crise qui l'oblige à différer les opérations de croissance externe qu'elle souhaitait réaliser pour renforcer son poids sur le marché de la quincaillerie, la division Bâtiment d'Anjac rationalise son organisation, une tache qui mènera à une redéfinition du périmètre du réseau qui, fin 2010, comptait 18 agences (14 pour Blanc, 3 pour Gayon et 1 pour B2C). Après s'être réorganisé également d'un point de vue logistique en redéfinissant ses trois plates-formes régionales de Paris, Lyon et Avignon pour avoir une plus grande réactivité, Anjac BI se dote de nouveaux outils pour repartir de l'avant et notamment d'une nouvelle version de son catalogue (15 000 références disponibles sur stock sous 48 heures maximum) reflétant une offre plus large et plus profonde et d'un site de e-commerce.

Fabory

Spécialisé depuis sa création en 1947 dans la distribution de produits de fixation industrielle, le groupe néerlandais Fabory, présent dans une quinzaine de pays, s'est implanté en France en 1990 à travers le rachat d'un distributeur régional. Structurée depuis sa création autour de trois activités majeures – la distribution de fixations aux grands donneurs d'ordre, la distribution de fixations aux négociants et l'exploitation d'un réseau d'agences de proximité –, Fabory France adopte au début 2010 un nouveau mode de management qui substitue aux directions distinctes qui pilotaient précédemment ses trois activités majeures une équipe de direction de dix personnes chapeautée par Pascal Lecordier et dont la mise en place traduit la volonté d'instaurer une synergie profitable entre les principaux métiers de l'entreprise.

L'extension du périmètre de son réseau de proximité, lequel génère une part grandissante du chiffre d'affaires de Fabory France (55% en 2011), a toujours figuré parmi les objectifs de l'enseigne qui dans ce domaine agit de manière très raisonnée en créant des agences après s'être assurée par diverses études que leur développement potentiel est bien réel. Pour donner un ordre d'idée de l'évolution de Fabory, l'enseigne comptait 7 agences en 2002, pour un chiffre d'affaires dépassant de peu les 5 millions d'euros. Elle a ensuite progressivement ouvert d'autres sites et son activité a atteint un point culminant en 2008 avant de refluer les années suivantes pour s'établir aujourd'hui à 22 millions d'euros pour 13 agences.

Le concept et l'offre des agences du réseau Fabory ont évolué au fil des années. Sur le premier point, un nouveau concept de magasin d'une superficie de 300 à 500 m² visant à répartir l'offre de manière à peu près égale d'un côté et de l'autre d'un comptoir de vente – outillages et consommables vendus en livre service et fixations tenues en stock derrière le comptoir – s'est déployé à travers le réseau à partir de 2009. Structurée autour de la fixation et de la fourniture industrielle généraliste (principalement outillage et consommables) et composée de quelque 80 000 références (dont 50 000 en fixations de la marque Fabory), l'offre du distributeur a évolué vers un élargissement de la gamme Fixations qui intègre depuis avril 2011 des produits de la gamme MaxxFast répondant aux besoins de différents métiers.

Groupe Socoda

Retracer en quelques lignes l'évolution sur dix ans d'une organisation, quelle qu'elle soit, n'est pas chose aisée. Pour les acteurs majeurs du marché, qu'il s'agisse de groupes intégrés ou de groupements, des structures dotées d'une capacité de réactivité forte qui les fait s'adapter en permanence à l'évolution de leur environnement, cela relève presque de la gageure ! C'est pourquoi, en ce qui concerne Socoda, nous avons choisi d'aborder quelques thèmes précis, à savoir l'émergence d'un supergroupement, le plan de développement durable et la mise en avant de l'expertise du réseau. Ces points nous ont semblé les plus

révélateurs de l'évolution du groupement, même si bien d'autres ont également participé au développement de cette structure présidée par Philippe de Beco et dont Claude Stevenoot prenait la direction générale en 2005.

En termes de développement, précisons que le groupement a bénéficié d'une croissance régulière jusqu'en 2009 avant de subir un léger recul en 2010, pas totalement compensé à ce jour. Sur la totalité de la période, le chiffre d'affaires du groupement a néanmoins augmenté de 63%, passant en dix ans de 460 à 750 millions d'euros. En nombre d'agences, la progression est tout aussi spectaculaire.

En 2003, Socoda se rapproche du groupement spécialiste des matériaux Bigmat pour créer Addok, une SAS qui remplit la mission d'une centrale négociation et de référencement pour l'ensemble métiers représentés (matériaux de construction, quincaillerie et outillage, aciers, chauffage sanitaire, électricité et décoration) dans l'objectif de renforcer la compétitivité des adhérents et d'améliorer la rentabilité de leurs entreprises en leur offrant la possibilité d'élargir leur offre dans des spécialités complémentaires et de bénéficier d'un potentiel de négociations accru. Après avoir été rejointe par d'autres acteurs du marché, Addok se resserre autour de Groupe Socoda et de Cofaq, qui en deviennent les deux actionnaires à parité égale en 2008. Agissant sur un même marché, la quincaillerie, l'outillage et la fourniture industrielle, partageant les mêmes valeurs et ayant à relever les mêmes défis face à la concurrence, les deux groupements (plus précisément le pôle professionnel du Cofaq, Master Pro, et la branche Outils Pro de Groupe Socoda) travaillent dès lors ensemble au référencement de fournisseurs, aux conditions générales d'achats, aux remises de fin d'année et à la mise en place d'opérations de massification des achats. Le bilan tiré trois ans plus tard de ce rapprochement met en avant la force de ce super-groupement qui, avec près de 600 points de vente et un chiffre d'affaires global de 1,36 milliard d'euros, détient 21% des parts de marché. Le volume d'achats avec les marques des quelque 160 fournisseurs référencés Addok a quant à lui progressé de plus de 10% par an au cours de ces trois années.

La prise en compte du développement durable, sous tous ses aspects, marque également l'évolution de Groupe Socoda. A travers le lancement en 2005 d'un plan de développement durable articulé autour de l'emploi solidaire (une charte d'emploi solidaire était signée en 2006) et du maillage territorial, Socoda en a même fait le principal moteur de sa progression. Outre de nouvelles adhésions et l'ouverture de nouveaux points de vente par les entreprises déjà adhérentes du groupement, le maillage territorial du groupement est passé par l'installation de corners permettant aux adhérents de renforcer la fidélisation de leurs clients à travers le développement d'une offre de produits complémentaire à leur métier. Aujourd'hui, la centrale a conçu des corners EPI, puis électricité, mis en place chez certains adhérents, et d'autres corners métiers devraient voir le jour. Concernant le volet environnemental de sa stratégie de développement durable, le groupement, membre fondateur de la Maud Fontenoy Fondation, a mené au cours des dernières années des actions diverses et notamment établi de nombreux partenariats pour le recyclage des produits collectés chez les adhérents. La septième convention Socoda, en 2010, était l'occasion pour le groupement de lancer son premier catalogue éco-responsable, un guide de référence regroupant plus de 1 000 références d'articles faisant l'objet d'une marge « verte » (réduite), pour faciliter les ventes de produits éco-conçus et éco-fabriqués.

La mise en avant de l'expertise du réseau, qui, d'une certaine manière s'inscrit elle aussi dans le développement durable, est le troisième thème que nous aborderons. Sur ce point, il faut citer l'apparition du label EPI en 2004 qui permet à des distributeurs ayant souvent une image de généralistes de faire reconnaître un savoir-faire spécifique et une offre professionnalisée dans le métier de la protection individuelle. Dès 2005, soixante points de vente étaient labellisés, en 2008 ils étaient plus de 100 et, en 2011, près de 120. La même démarche était conduite dans l'univers du soudage en 2007, le réseau labellisé soudage atteignant 105 points de vente en 2011. En permettant de faire émerger au sein de la branche Industrie un réseau spécialisé dans le négoce technique regroupant seize adhérents, la création du pôle technologique Socoda en 2008 allait elle aussi dans le sens de la mise en avant de l'expertise du réseau. Depuis 2011, la branche Industrie de Groupe Socoda réunit les seuls spécialistes du négoce technique, la FI généraliste demeurant l'apanage de la branche Outils Pro.

Seba

Spécialisé dans la quincaillerie de bâtiment, le groupement Seba né à la fin des années 1990 du rapprochement des groupements SE et EBA, a connu au cours de la décennie écoulée une progression régulière et forte essentiellement imputable à une forte croissance organique, même si le groupement a été rejoint au fil des années par certains quincailliers majeurs du paysage de la distribution professionnelle française et notamment Foussier et La Quincaillerie Aixoise, membres de Seba depuis 2008. Ce double vecteur d'expansion a conduit le groupement à atteindre la barre des 700 millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé en 2011, alors qu'il affichait 240 millions en 2001. Même au plus fort de la crise, le groupement Seba a poursuivi sa montée en puissance, son chiffre d'affaires passant entre 2008 et 2009 de 558 à 600 millions d'euros et son périmètre s'élargissant de 15 agences dans le même laps de temps. Présidé depuis 2007 par Hervé Allard (Trenois Decamps) qui succédait à cette fonction à Daniel Gérard (Gérard & Peysson), Seba qui possède un comité formé d'une dizaine d'adhérents fixant les grandes orientations stratégiques s'est doté d'une structure permanente légère et efficace, composé d'un délégué général – il s'agit depuis 2006 de Pierre Berchet qui a succédé à Marc Perennès – et d'Anne-Marie Bihel, Daniel Golden assurant un rôle de conseiller jusqu'à l'année de son départ à la retraite, en 2007.

Au début des années 2000, les ventes de produits de quincaillerie généraient quelque 70% du chiffre d'affaires cumulé du groupement. Aujourd'hui, Seba réalise environ une moitié de son chiffre d'affaires dans son cœur d'activité, la quincaillerie dans toute sa diversité, et l'autre moitié dans des métiers complémentaires – outillage, EPI, équipement d'atelier, produits de maintenance et consommables –, vers lesquels il a développé son offre avec une grande cohérence. La montée en puissance du réseau Seba est allée de pair avec un nombre de fournisseurs en augmentation régulière qui est passé d'une trentaine à la création du groupement à quelque 150, cet élargissement accompagnant la demande constante des adhérents en nouveaux produits à distribuer sans nullement remettre en cause la détermination du groupement de se limiter à un nombre restreint de fournisseurs. Dans sa volonté de capitaliser sur des marques fortes, le groupement qui ne s'est jamais tourné vers le sourcing des produits en Asie entretient un partenariat très fort avec ses fournisseurs qui se traduit par une régulière augmentation du volume d'achats des adhérents auprès de ces derniers. Pour renforcer encore ces liens, Seba organisait en 2009 la première édition des Rencontres Seba.

Master Pro

Master Pro, le pôle professionnel de Cofaq, a connu un développement régulier depuis la fin des années 1990, plus précisément depuis 1998, l'année où ce réseau de distributeurs indépendants spécialisés dans la quincaillerie et la FI est placé sous la direction de Jacques Champenois. Entre 1998 et 2002, le nombre de ses adhérents passe de 24 à 52 et à la fin de l'année 2003, il en comptera 94 avec l'adhésion de la quasi-totalité des membres de CAQF, un groupement qui était à la recherche d'un nouveau partenaire depuis l'échec de son rapprochement avec Domaxel. En quelques années, le réseau Master Pro changeait ainsi de dimension pour passer du stade d'acteur mineur à celui de groupement majeur du marché de la quincaillerie et de la FI. Le ralliement à Master Pro d'un groupement au positionnement et au poids similaire au sien donnait ainsi le moyen au pôle professionnel du Cofaq d'accélérer sa couverture du territoire, et ceci de manière harmonieuse, les adhérents CAQF étant principalement implantés en région parisienne et les adhérents Master Pro, en province.

Les chiffres parlent d'ailleurs d'eux-mêmes quant à la croissance du réseau. Ainsi, au début de notre période de référence, l'enseigne professionnelle du Cofaq n'était arborée que sur une cinquantaine d'agences totalisant un chiffre d'affaires de 125 millions d'euros. Aujourd'hui, la sphère Master Pro, après des périodes de très forte expansion, compte 221 points de vente et affiche un chiffre d'affaires cumulé de 610 millions d'euros.

Pour poursuivre son développement, Master Pro qui créait sa marque propre en 2000 élargira par la suite son spectre initial et investira des secteurs connexes comme le bâtiment (l'offre Master Mat est créée en 2006), et

l'EPI. Pour se renforcer dans ce dernier métier, Master Pro a notamment bénéficié dans les années 2008/2009 de l'adhésion des membres d'Action Pro, une enseigne regroupant des revendeurs spécialistes de la protection individuelle. Plusieurs phénomènes, dont le souhait de répondre à l'attente croissante des clients de réduire le nombre de leurs fournisseurs et le besoin d'augmenter son potentiel de recrutement dans un environnement où les distributeurs en quincaillerie de bâtiment non affiliés à une structure se raréfiaient, se sont sans doute conjugués pour que Master Pro ne se cantonne pas à ses métiers historiques.

2009 et 2010 auront été marquées pour Cofaq et Master Pro par des changements à la tête de ces organisations. En 2009, Thierry Anselin succédait à Michel Poupot à la direction du Cofaq. La même année, Denis Taillardat, adhérent Master Pro, était élu président. Un an plus tard, Vianney Hamoir succédait à la tête du département professionnel à Jacques Champenois. Outre l'arrivée d'une nouvelle équipe, des actions importantes qui étaient déjà en gestation chez Master Pro seront mises en œuvre. Ainsi, le déploiement dans le réseau de la signature « Si Pro Si Proche », initié en 2008, s'accompagnait en 2009 d'une structuration du réseau autour de plusieurs enseignes fédérées sous l'enseigne Ombrelle Master Pro. Master Mat devient Master Pro Master Mat, un concept de libre-service en outillage professionnel pour les enseignes de négoces en matériaux, et deux nouvelles enseignes sont créées, Master Pro Comptoir, destinée à des points de vente en création ou en développement et déclinant une offre plus limitée de Master Pro et Master Pro Expert Epi, positionnée sur la santé-sécurité au travail. Un catalogue spécifique a été créé pour chacune de ces enseignes par le groupement qui avait lancé ses guides d'achat l'Essentiel (un document multi-produits) en 2003 et l'Essentiel Bâtiment en 2004. A partir de 2009, le réseau est donc structuré autour de 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. Un autre événement d'importance marquera cette période. Il s'agit du partenariat instauré avec Groupe Socoda au sein de Addok, un sujet évoqué plus haut.

D'un point de vue logistique, Master Pro a bénéficié à partir de 2003 de la plate-forme de Bobigny (93) dont disposaient les adhérents CAQF ayant rallié le réseau, fonctionnant en parallèle avec la plate-forme DPC de Naintré (4 000 m²) mise en service en janvier 2002. Depuis, l'ensemble des opérations commerciales du groupement s'appuie sur ces deux sites logistiques Hex-Appro de Bobigny et DPC de Naintré.

La montée en puissance du salon que le Cofaq dédie chaque année à l'univers de l'équipement professionnel et du bricolage et qui franchissait en 2010 la barre des 10 M€ de chiffre d'affaires illustre quant à elle la performance globale de son pôle professionnel, l'implication de ses fournisseurs et la forte mobilisation de ses adhérents autour de la massification des achats. On peut également relever le fait que le groupement s'est toujours préoccupé de placer l'adhérent au cœur de son organisation. Ainsi des groupes de travail mêlant des membres de la centrale et des adhérents se sont formés de longue date pour sélectionner les produits et en fixer les prix. En 2010, un comité stratégique définissant les grandes orientations du groupement, composé d'adhérents choisis par leurs pairs, d'administrateurs du Cofaq et de Vianney Hamoir, a été constitué.

ABCD

Officiellement créée en 1976 suite aux échanges informels instaurés entre elles par quelques quincailleries françaises importantes, le groupement ABCD ne possédait pas de structure de référencement de fournisseurs commune au début de notre période de référence, en 2002, mais disposait déjà d'une banque de données facilitant la réalisation des catalogues de ses membres. Chacun des 10 adhérents (représentant un réseau de 29 points de vente et un chiffre d'affaires cumulé de 133 Me) alors membres d'ABCD négociait de façon autonome avec ses fournisseurs, certaines actions d'achats en commun étant toutefois mises sur pied.

Ce groupement spécialiste de la quincaillerie de bâtiment successivement présidé au cours de la première décennie des années 2000 par Gilles Clément, Jean-Michel Chapier et Christophe Boschat (l'actuel président du groupement), s'est longtemps développé essentiellement par croissance organique, en s'appuyant sur le dynamisme des membres existants, la structure permanente du groupement composée de Lucien Jaussaud auquel succédait en 2005 Antonio de Figueiredo, et d'une assistante, proposant les référencements et

coordonnant les achats et les actions communes. L'offre du groupement s'élargissait quant à elle vers des métiers complémentaires à son activité historique et notamment, l'outillage, l'EPI ou encore la fixation.

L'adhésion à ABCD en 2007 de Legallais Bouchard et des cinq entreprises du groupement GSA (Batifer, Cogeferm, Faille, Feraud et LBA Thivel) implantées dans diverses régions françaises marquera un tournant majeur dans le développement du réseau ABCD qui passe ainsi de 44 agences réalisant un chiffre d'affaires de 200 Me à 79 agences réalisant un chiffre d'affaires de 420 Me. La massification des achats auprès des fournisseurs référencés et les opérations de sourcing sur une grande échelle sont dès lors facilitées pour le groupement qui joue désormais un rôle majeur dans le paysage de la distribution spécialisé en quincaillerie de bâtiment.

En 2009, l'année où le groupement organisait la première édition du Forum ABCD sous la forme d'un salon inversé, quelque 190 fournisseurs étaient référencés. Depuis, ce chiffre a légèrement augmenté, traduisant la volonté du groupement de concentrer le nombre de ses partenaires dans les familles relevant de son cœur de métier mais aussi de l'élargir dans les autres univers produits, de même qu'a augmenté le volume des achats réalisés par les adhérents auprès des fournisseurs partenaires référencés. En 2011, telles que les indiquait Christophe Boschat, les priorités d'ABCD portaient sur deux points principaux, renforcer la mutualisation des adhérents autour d'actions communes et recruter de nouveaux membres dans certaines régions du pays. Une stratégie de développement dont la mise en œuvre relèvera du nouveau secrétaire général d'ABCD, en cours de recrutement à l'époque, Jean-Michel Decoux. A la fin de l'année 2011, le réseau ABCD était composé de 91 points de vente réalisant un chiffre d'affaires cumulé de 470 Me.

Groupe Fair

Fondé en 1993 par des entreprises indépendantes spécialisées dans la distribution de composants en transmission de puissance, le Groupe Fair réunit des distributeurs de proximité répondant avec une offre sur mesure à la demande d'industries locales de toutes tailles. Près de vingt ans après sa création, le réseau national leader en transmission de puissance a conservé ses spécificités et sa vocation originelle et revendique « l'avantage de la différence », un slogan qu'il adoptera au milieu de la décennie 2000/2010. Successivement présidé depuis le début des années 2000 par François Lefranc, Jean-Marc Charnay, André Amrouni (2009) et André Lopez, l'actuel président, ce groupement très homogène dont l'action est coordonnée par Sylvie Pierotti, a toujours agi sur quatre axes principaux, l'échange de savoir-faire, la signature d'accords cadres avec les industries multi-sites, la mutualisation des moyens pour répondre à la demande de ce dernier type de clientèle et le groupage d'achats pour certains produits d'intérêt stratégique ou économique, stockés sur une plate-forme commune à Saint-Quentin (2002). Ayant traversé la crise en maintenant l'intégralité de ses équipes et son niveau de stock, le groupement qui a rapidement renoué avec la croissance avait mis au point dès le début des années 2000 son catalogue électronique et diverses solutions d'e-procurement pour répondre à l'attente de sa clientèle de grands comptes, laquelle représente une proportion relativement stable d'une vingtaine de pour cent de son chiffre d'affaires cumulé. Ayant fait de la compétence technique l'un de ses principaux outils de différenciation, le groupement conserve l'objectif principal de renforcer la valeur ajoutée qu'il apporte à sa clientèle.

Au début de la décennie écoulée, le Groupe Fair comptait 170 agences pour un chiffre d'affaires de 72 ME. Il a enregistré depuis une progression régulière, à l'exception de la seule année 2009, recul rattrapé dès 2010, et a atteint l'année dernière la barre des 300 millions d'euros réalisés par un réseau de 91 sites.

DomPro

Au début de l'année 2002, DomPro et CAQF mettaient fin à un partenariat scellé trois ans plus tôt pour se remettre chacun au service de leurs propres adhérents. La direction de la centrale Domaxel sépare alors ses deux métiers historiques, Weldom et DomPro, Patrick Virlogeux prenant la tête de l'activité distribution