



# Altis Eco

Cabinet d'Expertise Comptable

## Etat d'avancement de notre réflexion sur le groupe LAPEYRE

Document réalisé en Octobre 2009



# Préambule

---

- A l'arrivée de X.DESJOBERT, en toute humilité et dans un souci de dialogue social, la coordination LAPEYRE CGT avait sollicité l'appui du cabinet ALTIS ECO pour réaliser un document de synthèse visant à faire part de l'état d'avancement de sa réflexion sur l'organisation industrielle et logistique du groupe concernant le marché de la fenêtre (document joint, réalisé en janvier 2008).
- X.DESJOBERT avait alors envisagé une réunion spécifique pour débattre de ce document. Néanmoins, le 29 août 2008, dans le cadre de la mission LAPEYRE SERVICES, Monsieur J.F VILLARD demandait au cabinet ALTIS ECO de quel droit il portait un jugement sur la stratégie et l'organisation industrielle du groupe. La coordination LAPEYRE CGT et le cabinet ALTIS ECO comprenaient alors qu'il n'existait aucune volonté réelle de dialogue.
- Au cours des dernières années, le cabinet ALTIS ECO a audité quatre des cinq usines productrices de fenêtres du groupe, à savoir PASTURAL, POREAUX, GIRAUD et AZUR ainsi que des usines de production de fenêtres de groupes concurrents (OXXO, AMCC, etc). Le cabinet ALTIS ECO audite également DISTRILAP et LAPEYRE SERVICES, ce qui lui donne une vision globale du groupe LAPEYRE.
- Le cabinet ALTIS ECO et la coordination LAPEYRE CGT ne disposent pas de toute l'information nécessaire à la validation de leur analyse. Néanmoins, en toute humilité et dans un souci de dialogue social, ils souhaitent vous faire part de l'état d'avancement de leur réflexion.

# Le capital humain est le principal actif stratégique de LEROY MERLIN. Dans le même temps, le turnover dans le groupe LAPEYRE atteint des niveaux considérables tant en distribution qu'au siège social.

## ■ Stéphane Calmès, DRH de Leroy Merlin

« Plus le taux de turn over est bas, mieux nous nous portons. Avant la crise, il était **inférieur à 10 %**. Cela est très faible pour une entreprise de la distribution. Pour moi, c'est un vrai succès car la compétence est clé. Ainsi, pour développer les compétences dans la durée, il faut des salariés fidèles. **J'ai la chance de travailler dans un groupe où les actionnaires sont convaincus que le facteur humain est prépondérant.** » (01/04/2009, Emploi pro)

## ■ Stéphane Calmès, DRH de Leroy Merlin

« Quand on demande quel est le coût de notre politique, je répons toujours « **elle a surtout une rentabilité** ». Nous sommes pragmatiques et bien sûr nous menons cette politique car nous sommes persuadés que c'est une stratégie gagnant-gagnant. L'entreprise et ses collaborateurs y gagnent. La compétence, la formation représentent des investissements qui profitent aussi à l'actionnaire. **Nous ne sommes pas des philanthropes** ». (01/04/2009, Emploi pro)

■ Ces éléments contribuent visiblement à fidéliser le personnel qui a d'ailleurs hissé son entreprise à **la 4ème place des entreprises où il fait bon vivre en France (Le Figaro, 23 mars 2009)**.

■ Etonnamment, **LEROY MERLIN est de très loin l'enseigne qui satisfait le plus la clientèle en terme de compétences et d'accompagnement de projet (TNS SOFRES, LSA, 16 avril 2009)**. Faut-il y voir un lien de cause à effet?

■ Dans le même temps, **le turnover dans les magasins DISTRILAP dépasse les 25 % en 2008**.

■ Entre le 1er janvier 2005 et le 31 octobre 2008, le siège social a perdu l'équivalent de 70% de son effectif. Par ailleurs, le turnover conduit à un rajeunissement excessif de la population. **L'expérience et la stabilité des équipes sont fondamentales pour prendre les bonnes décisions au sein d'un siège social**.

# Selon Socioscopie, la politique de rémunération au sens large est une des causes principales du turnover dans le groupe LAPEYRE.

**Stéphane Calmès, DRH de Leroy Merlin (01/04/2009, Emploi pro)**

**Dans le groupe LAPEYRE:**

- « Aucun salarié ne perçoit moins que le smic + 8 %. »
- « Chacun touche un intéressement calculé par rapport aux performances du magasin. Cela représentait jusqu'à maintenant à peu près 15 % du salaire annuel moyen. »
- « A cela s'ajoute la participation qui jusqu'ici représentait 12 % du salaire annuel. »
- Selon l'INSEE, l'inflation 2008 ressort à 2,8% en indice moyen. Selon la DARES (juin 2009), les augmentations du salaire mensuel de base en 2008 ont été de 2,9% dans les commerces de détail non alimentaire spécialisés, 2,9% dans la branche bois, 3,2% dans la branche plastiques et caoutchouc et 3% pour l'ensemble des branches professionnelles.
- Du fait de faibles augmentations, de nombreux salariés se rapprochent du smic ou des minima conventionnels.
- Les accords d'intéressement existent mais sont peu dynamiques. A titre d'exemple, l'intéressement rapporté à la masse salariale annuelle brute fixe en 2008 est de 0% chez LAPEYRE SERVICES, 0,7% chez DISTRILAP, 1,3% chez PASTURAL, 2,3% chez POREAUX, 4% chez GIRAUD et 4,9% chez AZUR.
- 90% des bénéfices sont captés par des entreprises non éligibles à la participation.
- Les augmentations moyennes accordées en 2008 sont inférieures à l'inflation (2,8%).

# Selon Socioscopie, le manque d'écoute et de reconnaissance sont également des causes centrales du turnover au sein du groupe. A notre avis, les pratiques RH doivent être radicalement repensées en matière d'écoute et de dialogue social.

---

**Certaines pratiques RH sont purement et simplement intolérables** et incompatibles avec l'émergence d'un dialogue social de qualité:

- **Chantage à la signature** pour l'accord d'intéressement 2009-2010-2011 de DISTRILAP. La direction a tout simplement écrit à l'ensemble des salariés DISTRILAP pour leur expliquer que si le CCE ne signait pas l'accord, les salariés seraient privés de la prime négociée suite à la grève de mars 2009.
- **Fixation de l'ordre du jour du comité d'entreprise LAPEYRE SERVICES. La direction retire les points gênants** qu'elle ne souhaite pas aborder.
- **Mesure du temps de parole des élus** en séance plénière du comité d'entreprise de LAPEYRE SERVICES.
- **Entraves à répétition sur les missions d'expertise** qui a notamment valu à LAPEYRE SERVICES une condamnation par le TGI de BOBIGNY.

**La transparence et le respect des interlocuteurs sont les deux piliers du dialogue social:**

- Ainsi, conformément au cadre légal, **les informations demandées par les experts doivent leur être transmises.**
- Les missions d'expertise annuelle des comptes doivent être présentées avant les grandes vacances. A ce jour, la mission d'expertise des comptes 2007 de LAPEYRE SERVICES n'est toujours pas présentée. Les missions d'expertise des comptes 2008 de AZUR, POREAUX, DISTRILAP et LAPEYRE SERVICES sont également en souffrance. **Ces situations sont intolérables et nécessitent des actions d'urgence.**
- Par ailleurs, les experts doivent être payés avec des délais de paiement raisonnables.
- Enfin, le groupe LAPEYRE a la chance de disposer de représentants syndicaux responsables qui sollicitent le dialogue social. Il convient donc de les recevoir et de les écouter afin d'éviter des jeux perdants-perdants qui n'ont aucun intérêt.

# A notre avis, en ce qui concerne la distribution, l'efficacité du système actuel dépend avant tout de la réduction du turnover. En outre, le groupe LAPEYRE n'est pas assez présent sur le marché des particuliers périurbains et le marché des urbains « bricoleurs ».

---

- **En zone périurbaine**, le marché est tiré par les Menuisiers Poseurs Indépendants. Ces menuisiers sont demandeurs de menuiseries extérieures éligibles au crédit d'impôt. A notre avis, **l'effectif d'ATLANTIQUE MENUISERIES doit être étoffé** pour capter ce marché en forte croissance.
- Par ailleurs, avec la mise en place du crédit d'impôt, **la maîtrise de la pose est devenue stratégique**. En conséquence, en zone périurbaine, **le groupe LAPEYRE pourrait également mettre en place des relais K par K en franchise**. Ces relais seraient non seulement chargés de la vente mais aussi de la pose des menuiseries. Les équipes de pose pourraient également proposer leurs services aux autres enseignes (LAPEYRE, POINT P si l'enseigne décide de développer la pose).
- Par ailleurs, **en zone périurbaine**, le groupe LAPEYRE dispose d'un flux logistique destiné à la livraison des POINT P. A notre avis, **le développement des livraisons pour les MPI et les relais K par K permettrait de mieux rentabiliser ce flux**.
- **En zone urbaine**, le groupe LAPEYRE est compétitif sur 70% du marché de la fenêtre grâce notamment à la maîtrise de la pose et à des menuiseries éligibles au crédit d'impôt.
- Néanmoins, **30% des fenêtres sont posées directement par l'acheteur**. Sur ce marché des « bricoleurs », LAPEYRE est clairement distancé par des enseignes comme VIAL ou BRICO DEPOT.
- En conséquence, il pourrait être utile de **développer un format de vente spécifique pour capter ce marché**.
- Le développement de ce nouveau format de vente ne nécessite pas forcément la création d'une nouvelle enseigne.

# **A notre avis, en ce qui concerne la production, LAPEYRE INDUSTRIES doit développer la production de fenêtres aluminium comme en atteste la dernière étude de BATIM ETUDES et comme nous le soutenons depuis plusieurs années.**

---

- **En 2002, la fenêtre aluminium ne représentait que 27% du marché de la fenêtre en valeur, elle en représente 34% en 2008** contre 48% pour le PVC et 15% pour le bois (BATIM ETUDES, Septembre 2009).
  - **Sur les fenêtres, la part de marché en volume de LAPEYRE INDUSTRIES se situe en 2008 entre 1% et 2% en aluminium contre plus de 7% en PVC et plus de 12% en bois.** Le potentiel de croissance est donc considérable en aluminium, même en période de crise. **A notre avis, il y a le potentiel pour au moins deux lignes de production supplémentaires.**
  - **Adaptée la politique tarifaire à la demande.** Le prix de la fenêtre aluminium 115 x 100 LAPEYRE a augmenté de 17,7% sur deux ans et demi. En 115 x 100, l'aluminium est le seul à connaître une telle évolution chez LAPEYRE.
  - **Faire la promotion de l'aluminium au même titre que les autres matériaux.** Exception faite de la campagne « Du neuf à tous prix » du 4 mars au 25 avril 2009 (-10% à partir de deux), les fenêtres et baies aluminium ont toujours été absentes des campagnes de promotion.
  - **Améliorer la qualité des prestations de service rendus** en réussissant le challenge sur le Délai Express Garanti.
  - **Mieux communiquer en aval avec les vendeurs** qui ont une mauvaise image du produit, ce qui pèse inévitablement sur le niveau des ventes.
- Par ailleurs, de nombreux leviers existent pour développer la production de fenêtres aluminium:
- **Relancer les contacts commerciaux avec K par K et POINT P** qui se fournissent à l'extérieur du groupe.
  - **Lancer une offre en moyenne gamme 24 mm sur les baies coulissantes** à l'instar de la plupart des concurrents.

# A notre avis, en ce qui concerne la production, LAPEYRE INDUSTRIES doit également développer la production de fenêtres bois sur mesure, relancer le Wood Protect, développer les marchés GSB avec des moyens commerciaux adaptés et régionaliser la production sur certains produits.

- Selon la dernière étude de BATIM ETUDES, **la fenêtre bois monte visiblement en gamme** avec une décroissance de 7,9% en volume et une croissance de 15,2% en valeur (2008 par rapport à 2006). **LAPEYRE INDUSTRIES doit adapter son outil de production en conséquence.**
- Avec cette évolution, les capacités de production de PASTURAL en bois risquent d'être saturées alors que celles de POREAUX pourraient être sous exploitées. Malheureusement, l'outil de production de POREAUX n'est pas adapté pour produire du sur mesure mais uniquement du standard. En conséquence, il convient de doter le site de POREAUX d'une ligne sur mesure afin de pallier le risque de saturation de PASTURAL.
- Le Wood Protect doit être relancé, il s'agit d'une innovation majeure qui a échoué par précipitation. L'échec du Wood Protect est avant tout un échec de communication entre le marketing groupe et la production. La production était capable de produire des volets bruts mais pas des volets peints. La fenêtre aluminium a également souffert de ces problèmes de communication.
- Les marchés extérieurs accessibles à LAPEYRE INDUSTRIES doivent être clarifiés et identifiés. Ainsi, LAPEYRE INDUSTRIES peut-il vendre des fenêtres HIT à LEROY MERLIN?
- Par ailleurs, des moyens commerciaux adaptés doivent être mis en place. Le directeur d'usine ou le contrôleur de gestion ne sont pas des commerciaux. En outre, ils ont leurs propres tâches à assumer.
- Notre étude réalisée auprès de 75 producteurs de fenêtres normés NF montre que la régionalisation de la production en PVC et en aluminium a du sens et permet de réduire les délais de livraison.
- Il convient de noter que la problématique est différente sur la fenêtre bois du fait de la taille du marché et du niveau d'investissement requis. Pour la fenêtre bois, la production nationale nous semble la plus adaptée.



# Conclusion

---

- Soucieux du développement du groupe LAPEYRE et de la pérennité des emplois, la coordination LAPEYRE CGT cherche à mettre en place un dialogue social de qualité depuis plus de deux ans.
- Malheureusement, malgré quelques réunions visant à montrer ses bonnes intentions, la précédente direction n'avait pas de volonté réelle de dialogue social.
- La coordination LAPEYRE CGT est convaincue que **le changement ne peut se conduire que dans le dialogue** et que **l'adhésion au projet est une condition nécessaire à sa réussite.**
- La coordination LAPEYRE CGT espère sincèrement que cette vision du dialogue social sera partagée par la nouvelle équipe dirigeante.
- La coordination LAPEYRE CGT et le cabinet ALTIS ECO restent à votre disposition pour échanger sur ce document et approfondir cette analyse.