



Altis Eco

Cabinet d'Expertise Comptable

Pistes de réflexion sur l'organisation industrielle et logistique du groupe concernant le marché de la fenêtre

Document réalisé en Janvier 2008

Préambule

- La coordination LAPEYRE CGT a sollicité l'appui du cabinet ALTIS ECO pour réaliser ce document de synthèse.
- Au cours des dernières années, le cabinet ALTIS ECO a audité cinq des sept usines productrices de fenêtres du groupe, à savoir PASTURAL, POREAUX, GIRAUD, AZUR et OXXO. Par ailleurs, le cabinet audite également des usines de production de fenêtres de groupes concurrents.
- En outre, le cabinet ALTIS ECO a réalisé en 2007 une étude comparative sur les performances financières de 75 producteurs de fenêtres normés NF, classés selon leur business model. Les business models ont été définis à partir de deux dimensions centrales. Une dimension relative au degré d'intégration verticale du producteur (production seule, production-distribution, production-distribution-pose). Une dimension relative au périmètre d'intervention géographique du producteur (local, régional, national). Six business models ont ainsi été identifiés et comparés.
- Le cabinet ALTIS ECO et la coordination LAPEYRE CGT ne disposent pas de toute l'information nécessaire à la validation de leur analyse. Une étude complémentaire serait nécessaire pour valider leurs propositions. Néanmoins, en toute humilité et dans un souci de dialogue social, ils souhaitent vous faire part de l'état d'avancement de leur réflexion.

Premier constat: Face à la concurrence de la GSB et des discounters, LAPEYRE perd des parts de marché sur les fenêtres standards et notamment l'ISOPRIX.

■ Sur le segment de marché de la fenêtre standard, le prix est l'élément essentiel dans la prise de décision d'achat.

■ Le groupe LAPEYRE enregistre des écarts de prix importants vis-à-vis de concurrents tel que VIAL MENUISERIES.

Prix moyen, toutes dimensions standards (Avril 2007)

	Lapeyre	Vial	Leroy Merlin	Ecart le plus important
1er prix Bois, type Isoprix	115	108	112	7,0%
2ième prix Bois, type Classic	258		251	2,8%
1er prix PVC, type Isoprix	122	120	126	1,7%
2ième prix PVC, type Classic	194	181	200	7,2%

■ Les produits LAPEYRE sont de meilleure qualité que ceux de VIAL mais cette différence de qualité n'est pas perçue par la clientèle.

■ Le premier prix reste un produit d'appel, il serait très dangereux d'abandonner ce créneau tant en terme de fréquentation des magasins qu'en terme de production.

■ A notre avis, l'écart de prix avec la concurrence provient à un tiers de la production et au deux tiers de la distribution.

■ Les principaux concurrents produisent en France. Les études réalisées chez POREAUX en 2006 et le retour de l'ISOPRIX PVC en France montrent que la délocalisation n'est pas la solution miracle. A notre avis, gagner en compétitivité en production passe par une redéfinition de la qualité produit du premier prix et un accroissement des volumes produits.

■ Par ailleurs, LAPEYRE ne dispose pas de circuits de distribution discount adaptés aux produits standards. Dans ce contexte, trois solutions peuvent être envisagées: créer une enseigne discount, acheter une enseigne discount ou permettre aux sites de production standards de vendre à la concurrence discount. Cette dernière solution permettrait d'améliorer la compétitivité en production par un effet volume. Ainsi, AMCC (groupe ATRYA) produit des fenêtres PVC pour LEROY MERLIN.

Deuxième constat: Les marchés péri-urbains sont en pleine croissance et constituent de véritables relais de croissance aux marchés urbains, fortement concurrencés par la GSB et les discounters. L'organisation logistique actuelle ne semble pas adaptée pour capter ces marchés.

■ A titre d'exemple, une fenêtre ISOPRIX 115 x 100 achetée sur Internet par un client demeurant à RENNES lui coûtera 109 € (fenêtre) + 45 € (livraison) soit 154 € TTC (hors pose). La même fenêtre achetée par un client demeurant à CHATEAUBRIANT (situé à 64 km au sud de RENNES) lui coûtera 109 € + 76 € soit 185 € donc 20% de plus que le client de RENNES qui dispose d'un magasin LAPEYRE à proximité. Le maillon faible du dispositif est donc bien l'acheminement du produit en zone péri-urbaine.

■ Il existe un magasin POINT P à CHATEAUBRIANT. En tenant compte de la localisation du client final dès la prise de commande, il serait possible de choisir le circuit logistique le plus adapté pour livrer le produit et ainsi réduire les frais d'acheminement en zone péri-urbaine.

Cette organisation exigerait :

- soit une collaboration des POINT P qui joueraient alors un rôle de cross-dock local à destination de partenaires livreurs ou poseurs,
- soit des structures propres au groupe LAPEYRE à proximité des POINT P afin d'optimiser les frais logistiques. Ces structures pourraient prendre la forme de relais K par K en franchise.
- La première solution est moins coûteuse que la seconde mais nécessite la participation active des POINT P. La seconde solution offre l'avantage d'avoir la certitude de disposer en zones péri-urbaines d'équipes dévouées au groupe LAPEYRE et notamment d'équipes de poseurs.
- Le groupe SAINT GOBAIN est présent sur les marchés péri-urbains via les POINT P qui visent essentiellement une clientèle d'artisans et de professionnels du bâtiment. Il n'y a aucune raison pour que le groupe SAINT GOBAIN se prive du marché des particuliers en zone péri-urbaine. Il a tout à gagner à être présent sur ce marché et à profiter de l'image de marque d'une enseigne comme K par K.

Troisième constat: Les usines du groupe constatent une érosion des ventes de fenêtres pour GIMM. Les organisations industrielles et logistiques actuelles semblent peser sur la compétitivité des produits LAPEYRE chez POINT P.

- De nombreux concurrents de POINT P, tel que VM MATERIAUX, approvisionnent directement leurs magasins via des sites de production régionaux multi-matériaux.
- Notre étude réalisée auprès de 75 producteurs de fenêtres normés NF montre que la taille critique sur le marché de la fenêtre est régionale et multi-matériaux.
- L'essor de la fenêtre aluminium renforce encore plus la pertinence de ce modèle. Entre 2004 et 2006, l'aluminium a gagné des parts de marché sur le PVC en valeur. En 2007, l'aluminium devrait même gagner des parts de marché en volume selon les dernières données du SESSI. Il y a dorénavant de la place pour des productions aluminium à vocation régionale.
- Cette organisation permettrait également de réduire les délais de livraison, première préoccupation des artisans chez POINT P (Batiactu, F.BRUEL, 4/09/07).

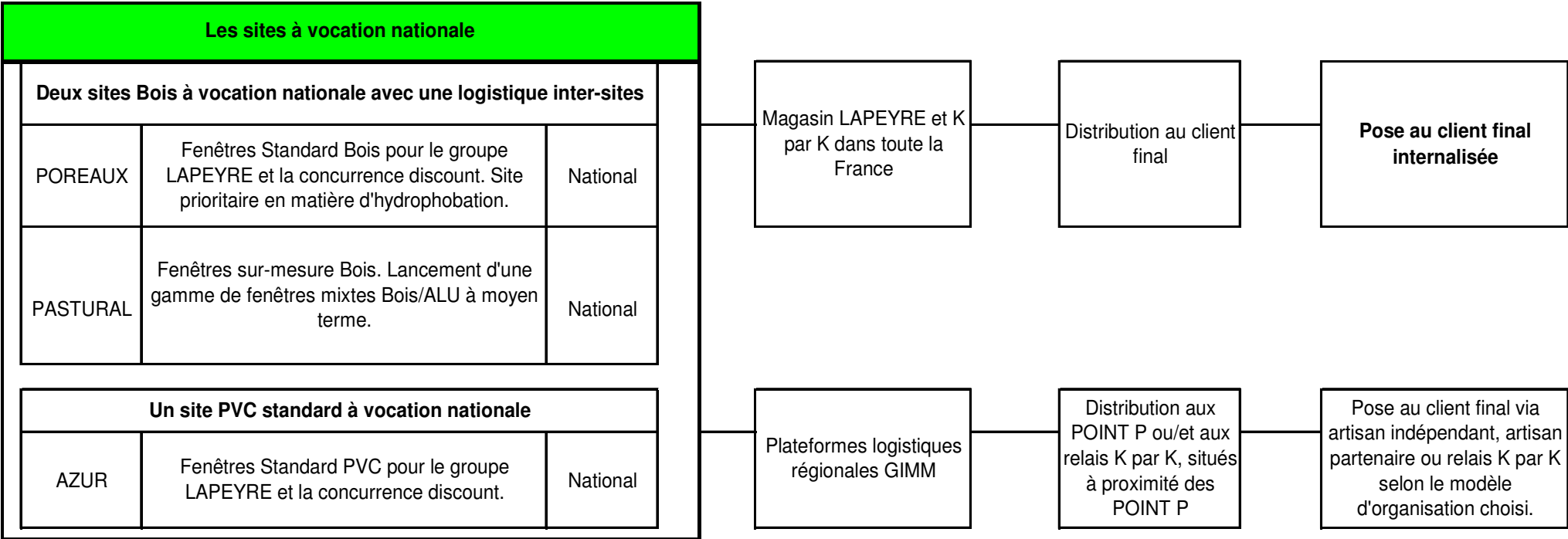
Pourquoi la taille critique est régionale et multi-matériaux?

- Du fait d'une faible proximité avec les centres de distribution, une production nationale mono-matériau génère des frais logistiques qui viennent fortement atténuer les économies générées en production par l'effet volume.
- A l'inverse, du fait d'une faible taille de marché au regard des investissements consentis, une production locale multi-matériaux génère des coûts de production qui réduisent les économies générées en logistique par la proximité avec les centres de distribution.
- La taille critique qui maximise les économies logistiques et les économies de production est régionale et multi-matériaux.
- Demain, les sites de production les plus rentables seront des sites PVC/ALU à circuits courts et à dimension régionale, c'est-à-dire proches des centres de distribution.
- 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 mono-matériau nous semble la plus adaptée.

Quatrième constat: Afin de générer des gains de productivité, il est nécessaire de stabiliser l'effectif tant en production qu'en distribution.

- Au cours des dernières années, le niveau de recours à l'intérim a parfois atteint 40% en effectif productif chez OXXO, POREAUX et PASTURAL.
- Globalement, nous constatons un impact sur la productivité dès que le taux de recours à l'intérim dépasse 20% de l'effectif productif.
- Nous pensons qu'il est possible de réduire durablement le niveau de recours à l'intérim et ainsi d'améliorer la productivité en production.
- A notre avis, les sites de production sur-mesure doivent systématiquement intégrer une part de production standard afin de lisser les cycles de production et de réduire le niveau de recours à l'intérim.
- Cette organisation aura peu d'impacts sur les sites standards s'ils sont autorisés à produire pour la concurrence discount.
- Par ailleurs, il ne semble pas optimal que les fenêtres standards produites par GIRAUD passent par AZUR avant d'être livrées aux magasins du Sud-Est. A notre avis, il est nécessaire de rendre le système plus flexible.
- Par exemple, si un magasin du Sud-Est passe une commande de fenêtres standards au pôle production, le site chargé de l'approvisionner pourrait être choisi en fonction du niveau des stocks. Pour chaque site, il pourrait être défini un niveau de stock d'alerte à partir duquel le site deviendrait prioritaire.
- En distribution, tant chez LAPEYRE que chez K par K, le turnover est conséquent. Le changement de management au sein des magasins semble avoir démotivé le personnel le plus ancien. Il apparaît nécessaire et urgent de retrouver un jeu gagnant-gagnant. En effet, la clientèle semble percevoir la fuite des compétences techniques. Or, la qualité du conseil technique est une arme de différenciation décisive pour le groupe.

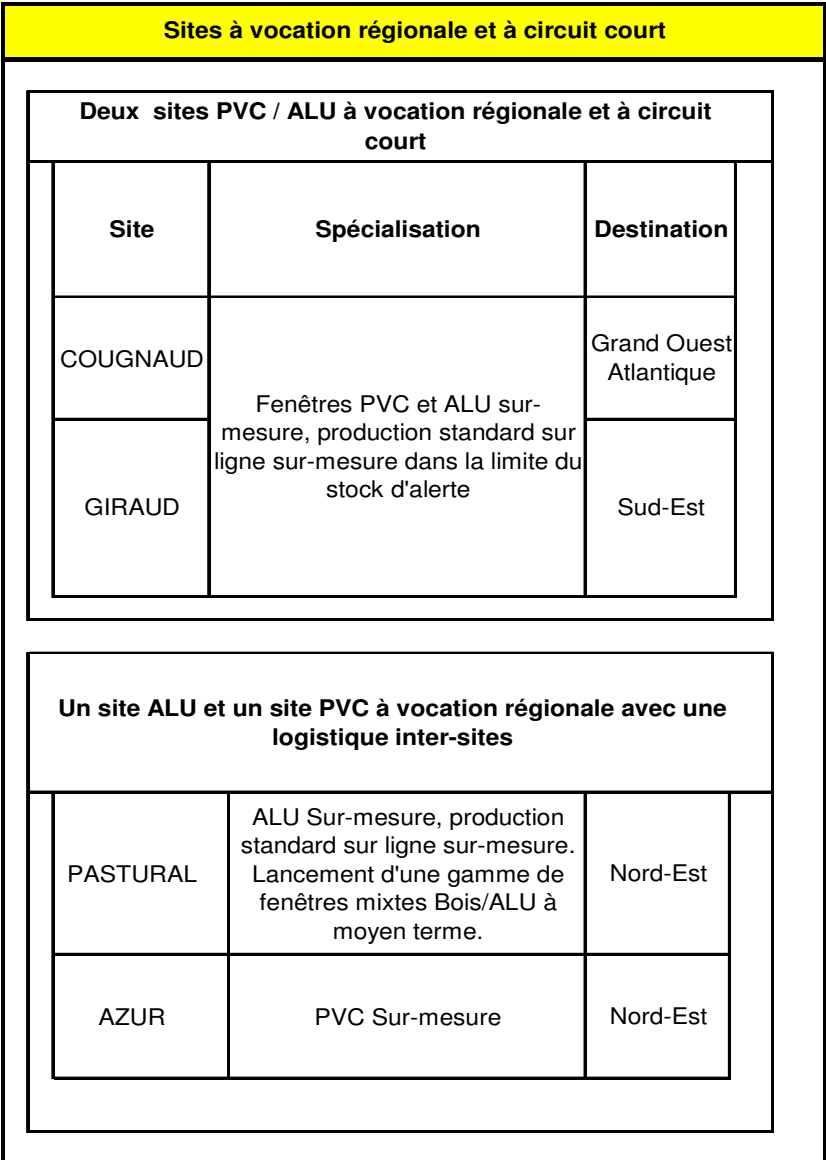
Proposition d'organisations industrielles et logistiques cibles à vocation nationale.



■ Dans 70% des cas, le client ne pose pas lui-même la fenêtre (source: UF PVC). La maîtrise de la pose est donc un service essentiel. Sous certaines conditions, l'entrepreneur principal applique un taux de TVA à 5,5% au client sur les prestations de main d'œuvre, les matières premières et les équipements. En revanche, si l'entrepreneur principal sous-traite la pose, le sous-traitant facture à l'entrepreneur principal au taux de 19,6%, ce qui n'est pas neutre en terme de BFR et de rentabilité.

■ Dans les zones urbaines, la clientèle est dense, il est donc possible d'internaliser la pose et de limiter la sous-traitance.

Proposition d'organisations industrielles et logistiques cibles à vocation régionale.



Flux urbains à destination des magasins LAPEYRE, K par K et POINT P urbains de la région.

Pose au client final internalisée dans les zones urbaines.

Flux péri-urbains à destination des POINT P péri-urbains de la région (cross-dock local) ou à destination des relais K par K de la région, situés à proximité des POINT P péri-urbains.

Pose au client final via artisan indépendant, artisan partenaire ou relais K par K selon le modèle d'organisation choisi.

Conclusion

- La coordination LAPEYRE et le cabinet ALTIS ECO pensent que le groupe LAPEYRE gagnerait en compétitivité sur les produits standards, les marchés péri-urbains et les magasins POINT P en adoptant cette organisation.
- En outre, l'amélioration de la compétitivité du groupe permettrait aux usines de retrouver des niveaux de production plus conformes à leurs potentiels.
- Ainsi, cette évolution organisationnelle pourrait se dérouler sans conséquences sociales importantes.
- Le cabinet ALTIS ECO et la coordination LAPEYRE sont à votre disposition pour échanger sur cette proposition d'organisation et approfondir cette analyse via une étude complémentaire.