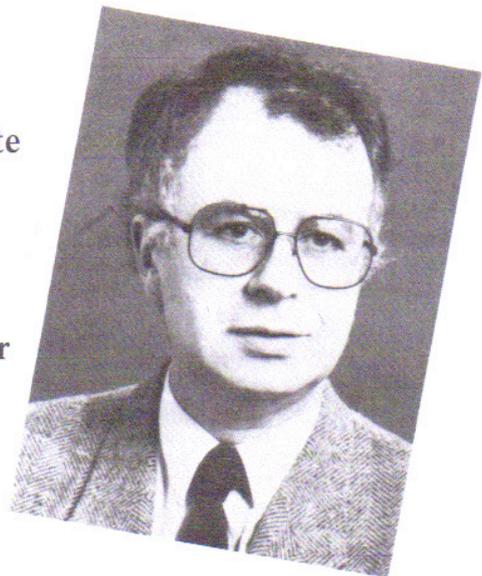


Une coopérative en constante évolution pour mieux répondre aux attentes des adhérents

« Il faut conserver aux indépendants leur force qui est cette indépendance même. Or la formule coopérative est très certainement celle qui leur apporte le plus de souplesse et leur permet d'exprimer leurs désirs profonds dans le cadre d'un groupement dont ils ont eux mêmes défini l'infrastructure. Mon objectif depuis deux ans que je préside aux destinées de la Sapec a été avant tout de redonner confiance aux adhérents en leur permettant de se reconnaître dans « leur » coopérative. »

Un entretien avec **Vincent Delaroux**
Président du Conseil d'Administration



Administrateur de la Sapec depuis la fusion de Copametal et G.M.O. en 1982, Vincent Delaroux devint Président de la Sapec en juin 1984, succédant à ce poste à Gilbert Chapenoire qui pendant des années s'était dévoué pour le développement de la coopération commerciale.

Le décès tragique début 1984 de Pierre Varlez et de son collaborateur Jean Autret décapitait subitement la Sapec au moment même où la fusion imposait des adaptations rapides de structures.

« Devenue rapidement « leader » des coopératives de quincailliers, la Sapec souffrait d'un sentiment de supériorité qui masquait les besoins d'évolution des adhérents face à l'explosion de la distribution. Les consommateurs avaient gagné en mobilité, en moyen, en connaissances et en temps ; ils imposaient ainsi aux commerçants des modifications profondes d'activité, de situation géographique, de plan d'assortiment et de méthodes de distribution pour satisfaire à des besoins nouveaux. La consommation de masse permettait une production et

une distribution nationale. La concentration des fournisseurs favorisait le développement des distributeurs intégrés. Le regroupement commerçant indépendant restait la meilleure réponse à cette nécessité de dimension mais nos adhérents ne se retrouvaient pas toujours dans une structure qu'ils avaient eux-mêmes créée.

La coopération leur donnait pourtant des droits et des devoirs spécifiques liés à leur statut conjoint d'actionnaire, d'associé et de client. Composée à l'origine de collègues regroupant leurs potentiels d'une façon empirique, la coopérative s'est peu à peu enrichie de permanents pour gérer des services nouveaux ; centrale de référencement, groupages, stocks communs, transports, plans de vente, enseignes, bureaux d'études etc... Le poids des nouvelles structures a fait perdre aux adhérents leur comportement d'associé. La centrale s'est transformée en « fournisseur » et le membre en « client ». Le conseil d'administration a été confronté à cette rupture psychologique, il lui fallait rapidement réconcilier l'adhé-

rent et sa centrale ; c'est pourquoi il a favorisé le développement de structures participatives. De bons achats ne peuvent être réalisés sans l'intervention des adhérents, proches des consommateurs et des acheteurs interlocuteurs privilégiés des fournisseurs. Rien ne sert de contraindre, il faut convaincre à force de crédibilité. Sur proposition des responsables des achats « des commissions d'achat » décident maintenant de l'opportunité des référencements.

La promotion des ventes au travers des enseignes sera l'élément moteur de notre développement ; « les comités d'enseigne » décident leurs budgets, leurs programmes publicitaires, leur fonctionnement avec l'aide des responsables d'enseigne. Les administrateurs se sont vus confier des responsabilités complémentaires : trois d'entre eux participent aux réunions du Comité de Direction, ce qui favorise ainsi leur compréhension des fonctionnements et des propositions qui sont soumises à la décision du conseil d'administration ; un administrateur vérifie l'instruction des dossiers

d'admission et d'exclusion des adhérents, un autre contrôle, au nom de ses collègues, les comptes de la Sapec.

Les adhérents se trouvent maintenant de nouveau « associés », mais il convenait aussi que la centrale se rapproche d'eux. Les plateformes régionales ont permis cette décentralisation favorable aux rencontres d'adhérents d'un même secteur avec des délégués commerciaux proches de leurs problèmes. Sous la responsabilité de l'administrateur régional des « comités d'adhérents » se constituent autour des responsables régionaux pour faire de ces nouvelles structures un véritable succès.

Mais tous ces efforts auraient été vains sans l'adaptation des moyens et des coûts aux besoins potentiels des adhérents. Il n'y a d'avenir que pour les entreprises légères et évolutives. La restructuration a été réalisée sans jamais désorganiser les services. Nous pouvons maintenant repartir vers un développement durable.

Notre réflexion au sein de la Sapec doit désormais nous permettre d'améliorer notre compréhension de la Société, de nous positionner clairement sur l'échiquier du tissu commercial moderne et d'élaborer un projet d'entreprise susceptible de convenir à tous.

La distribution évoluera de plus en plus vite, elle nous impose donc de vendre les produits justes, en utilisant les bons concepts et les bonnes enseignes, en étant dans les bons marchés, en choisissant la bonne base de clientèle et d'adhérents, en étant toujours prêt à évoluer fondamentalement. Nos structures juridiques devront tenir compte de ces impératifs et permettre la plus grande souplesse : nos enseignes devront avoir une justification économique indiscutable pour nos fournisseurs et nos associés. Les adhérents ont bien compris que leur commerce, naguère un capital, est devenu un outil. Nous sommes confiants dans l'avenir car rien ne remplacera jamais l'imagination de 500 patrons performants qui ont la volonté d'être, avec l'aide efficace de leur coopérative, les meilleurs de leur dimension et dans leur spécialité. ■

SAPEC : historique et évolution

Sapec a été créée le 12 juin 1974. Elle était la concrétisation d'une volonté commune de la part de trois coopératives (en France : Copamétal - 60 Breuil le Sec - et G.M.O. - 86 Poitiers - et en Belgique Ménouquin) d'unir leurs forces afin d'accroître leur poids commercial sur le plan international.

Entre 1974 et 1982, trois autres coopératives vinrent se joindre à ce groupement :

- En France : Comépa implantée à Bordeaux.
- En Espagne : Unife située dans le pays basque espagnol.
- Au Canada : Rona, groupement québécois.

La Sapec, créée en 1974 dans l'objectif de servir de structure d'accueil et de rencontres internationales, servait aussi aux groupements français de lieu commun pour étudier, comparer, prévoir.

A la fin des années 1970 :

- Copametal renforçait sa position par le nombre de ses adhérents tout en confirmant la fonction de grossiste de Distrimétal par l'amélioration des volumes et du nombre de références stockées.

- G.M.O. développait sa position en mettant au service de ses adhérents un important système de groupage et se dotait par la Sodaq de stocks de dépannage. Multispécialistes tous deux, ils évoluaient dans deux zones géographiques complémentaires, l'un au nord de la Loire, l'autre dans la région sud-ouest.

Face à l'évolution de la distribution, des besoins nouveaux se sont fait sentir, exprimés par les adhérents eux-mêmes.

Au premier objet que constituait le groupement d'achat en tant que tel, s'ajoutaient les services : gestion, informatique, politique commerciale, logistique, communication... De plus, l'augmentation du nombre d'adhérents couvrant maintenant la quasi totalité du territoire national, rendait plus urgent et plus complexe le problème des rapports humains

Aussi, la nécessité est apparue pour les deux groupes, Copametal et G.M.O., de mettre en commun leurs potentiels et leurs énergies afin de se positionner à égalité avec leurs compétiteurs situés sur le même marché. C'est ainsi, que le 29 novembre 1982, la Sapec, transformée en coopérative française, recevait les apports de Copametal et G.M.O., les deux sociétés disparaissant à la quasi unanimité de leurs membres.

Le potentiel Sapec lui permit de développer différents services, de façon à ce que chaque adhérent, selon ses besoins, ses orientations commerciales, ses moyens, sa concurrence, puisse y trouver ceux qui lui permettent de favoriser un développement rentable.

Sapec offre ainsi en 1983 :

- Deux enseignes de multispécialistes, Gemo (créée en 1980) et Maison Conseil (créée en 1978), implantées dans les villes, petites et moyennes, là où le potentiel justifie seulement l'existence de rayons spécialisés au sein d'une même entité.

- Trois enseignes spécifiques dans leurs activités :

- Bricosphere, la grande surface de bricolage de la ville moyenne,

- Guillemets, l'art de la maison traité dans un style « boutique », qui début 1986 est devenue une franchise autonome facilitant ainsi son expansion,

- Hexa-Cuisines, le spécialiste de la cuisine couvrant le kit, le prêt à poser et la cuisine traditionnelle, également autonome depuis le début de l'année dernière.

- Un département « fournitures professionnelles » (Sapec Pro), répondant aux besoins spécifiques de la vente professionnelle (secteur quincaillerie).

1986 : Restructuration des enseignes et décentralisation des moyens

- Au niveau enseignes :
 - Maison Conseil continue de se

développer dans des magasins de proximité en centre ville (quincaillerie, bricolage général et ménage).

- Bricosphere (bricolage spécialisé) et Gemo (bricolage général). Conscients des réalités du marché et de la nécessité d'unifier leurs potentiels, les adhérents ont souhaité ne développer qu'une seule enseigne de bricolage spécialisé.

Etant donné l'avance prise par l'enseigne Bricosphere au niveau de son contenu (plan de vente, analyse merchandising), il a été décidé pour l'avenir de ne plus développer que cette dernière.

- Un concept plus large de magasin « Art de la Maison » spécialisé en ménage utilitaire, petit électroménager, cadeaux, art de la table, sera développé à partir de 1987. La situation stratégique de nombreux adhérents (centre ville ou centre commercial) favorisera le succès de ces points de vente inscrits dans un créneau de vente porteur.

L'enseigne Guillemets, quant à elle, a pris son essor à l'extérieur de Sapec car son plan d'assortiment très soumis à l'évolution de la « mode » nécessitait une structure plus souple.

- Au niveau décentralisation : cette stratégie d'entreprise s'est traduite par la mise en place de six plateformes régionales aux structures « légères ».

Celles-ci ont pour objectifs :

- d'assurer le relais commercial des politiques centralisées (achat-vente) et, ainsi, de permettre à la Sapec d'être à l'écoute attentive de son marché et des adhérents,

- d'apporter des solutions au niveau d'une logistique régionale et d'un service personnalisé avec l'ambition de soulager les coûts et d'accélérer les procédures.

La Sapec se définit aujourd'hui donc comme étant une structure coopérative d'achat et de vente soucieuse d'apporter à ses adhérents des outils de gestion performants adaptés à leurs besoins spécifiques. ■