



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

**Document réalisé en Mars 2012**

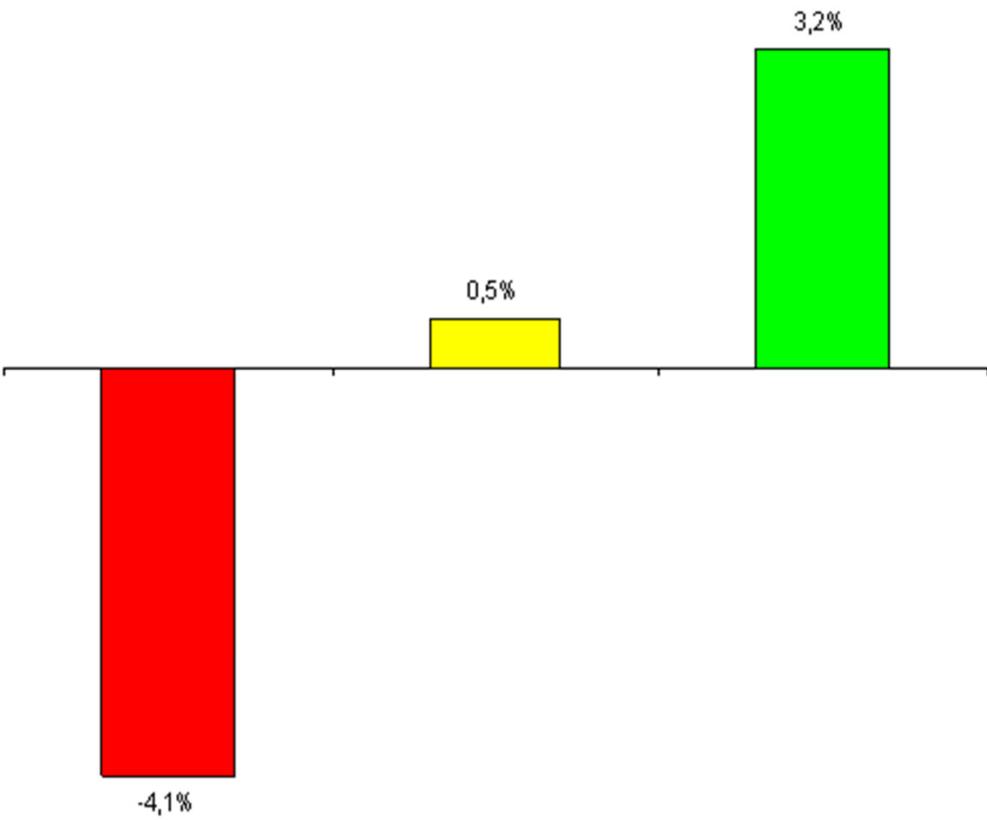
# Préambule

---

- A l'arrivée de X.DESJOBERT, la CGT LAPEYRE avait remis un document de synthèse sur l'état d'avancement de sa réflexion concernant l'organisation industrielle et logistique du groupe LAPEYRE sur le marché de la fenêtre (document réalisé en janvier 2008).
- A l'arrivée de P.BERTRAND, la CGT LAPEYRE avait remis un document de synthèse sur l'état d'avancement de sa réflexion sur le groupe LAPEYRE (document réalisé en octobre 2009).
- Ces documents de synthèse s'appuyaient sur les rapports d'expertise des différents cabinets intervenant dans le cadre des missions légales d'expertise des comptes. Au cours des dernières années, ces cabinets ont audité la quasi-totalité des usines et des centres de distribution du groupe LAPEYRE ainsi que le siège social.
- Aujourd'hui, la CGT LAPEYRE souhaite poursuivre ce travail. Elle ne dispose pas de toute l'information nécessaire à la validation de son analyse. Néanmoins, en toute humilité et dans un souci de dialogue social, elle souhaite vous faire part de l'état d'avancement de sa réflexion.

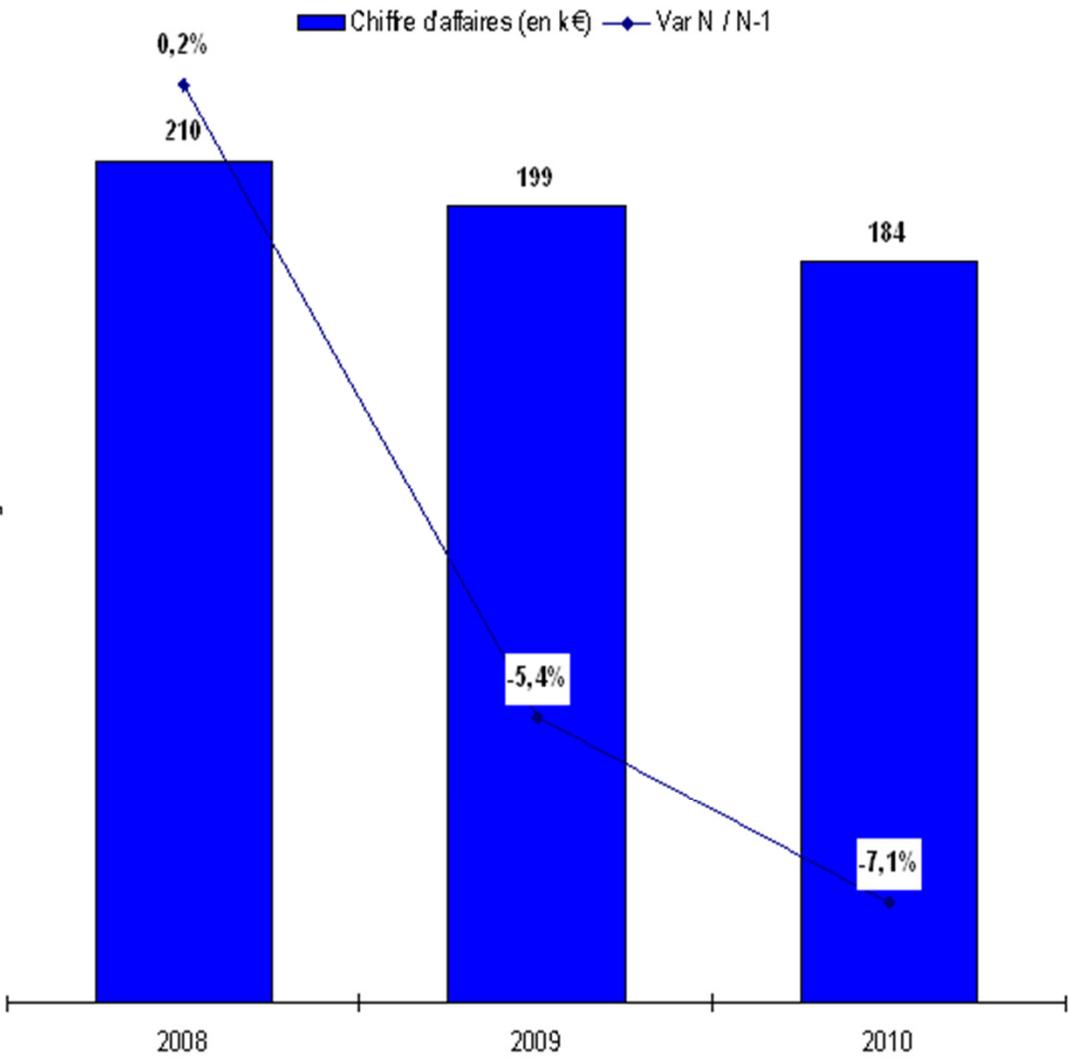
# Depuis 2007, les enseignes LAPEYRE et K par K perdent des parts de marché conséquentes. Cette situation perdure en 2010 en dépit du changement de direction.

Evolution comparée du chiffre d'affaires de l'enseigne LAPEYRE avec la GSB (en valeur, 2010/2009)



Chiffre d'affaires LAPEYRE SA (comptes sociaux) GSB, selon la Banque de France GSB (hors jardin), selon Unibal

Chiffre d'affaires de l'enseigne K par K



Source: comptes sociaux K par K SAS

**La situation est particulièrement préoccupante sur le marché de la fenêtre où LAPEYRE INDUSTRIES perd des parts de marché considérables entre 2008 et 2010.**

<b>En unités</b>	<b>2008</b>	<b>2010</b>	<b>2010/2008</b>
COUGNAUD	253 727	213 887	-15,7%
AZUR	246 215	190 355	-22,7%
GIRAUD	89 356	77 982	-12,7%
LAPEYRE INDUSTRIES fenêtres PVC	589 298	482 224	-18,2%
Marché fenêtres PVC	7 700 000	7 280 000	-5,5%
Part de marché PVC	7,7%	6,6%	
PASTURAL	77 932	50 106	-35,7%
POREAUX	180 301	112 622	-37,5%
LAPEYRE INDUSTRIES fenêtres Bois	258 233	162 728	-37,0%
Marché fenêtres Bois	1 660 000	1 520 000	-8,4%
Part de marché Bois	15,6%	10,7%	
Marché fenêtres Bois Industriel	880 000	740 000	-15,9%
Part de marché Bois Industriel	29,3%	22,0%	
LAPEYRE INDUSTRIES fenêtres Aluminium	26 350	21 326	-19,1%
Marché fenêtres Aluminium	2 565 000	2 610 000	1,8%
Part de marché Aluminium	1,0%	0,8%	
LAPEYRE INDUSTRIES	873 881	666 278	-23,8%
Marché fenêtres (hors mixtes et acier)	11 925 000	11 410 000	-4,3%
Part de marché fenêtres	7,3%	5,8%	

*Sources: Rapports d'expertise, Bati Etudes*

# Dans ce contexte, la CGT préconise la mise en place des mesures suivantes

---

## Redynamiser l'enseigne LAPEYRE :

- Cette redynamisation suppose de **limiter le turnover dans les magasins en mettant en place un modèle social de qualité à l'instar de LEROY MERLIN**. L'objectif est de rendre cohérent le positionnement marketing avec le positionnement social. **Il n'est pas possible d'exiger un niveau de conseil à la LEROY MERLIN avec un modèle social à la BRICO DEPOT.**
- Mettre en place **une plus grande autonomie de gestion au sein des magasins DISTRILAP** avec des objectifs ciblés sur le plan social (réduction du turnover) et sur le plan comptable (optimisation des charges directes à l'instar de ce qui a déjà été fait dans les usines).
- **Optimiser les formats de distribution afin de réduire les coûts d'occupation.**
- **Réintroduire les produits d'appel dans l'offre LAPEYRE.** Pour qu'un client achète, il faut qu'il entre dans le magasin. Tous les magasins GSB ont des produits d'appel. Ces produits sont particulièrement importants en période de crise. Il ne s'agit pas de concurrencer VIAL MENUISERIES mais de proposer une offre suffisamment large pour attirer le chaland à l'instar de LEROY MERLIN. Ainsi, l'ISOPRIX était un très bon produit d'appel sur la fenêtre posée. En effet, il permettait d'attirer le client en magasin, le vendeur pouvait ensuite facilement démontrer que la CLASSIC HIT PVC posée était moins chère que l'ISOPRIX PVC posée en raison de l'éligibilité au crédit d'impôt. Par ailleurs, l'offre premier prix standard s'intègre parfaitement au schéma de distribution simplifié en "offre stockée" à destination des professionnels et des bricoleurs.
- **Relancer le marché des professionnels et des bricoleurs et mieux couvrir les zones péri-urbaines via des partenariats locaux.**

## Dans ce contexte, la CGT préconise la mise en place des mesures suivantes

---

- **Exploiter les relais de croissance existants.** Sur ce point, nous ne pouvons que nous réjouir de la décision de relancer l'aluminium puisque nous préconisions cette solution depuis plusieurs années. L'aluminium constituait le premier relais de croissance de LAPEYRE INDUSTRIES, susceptible d'impacter directement ou indirectement plusieurs sites de production. Néanmoins, le projet de relance a une nouvelle fois échoué par précipitation.
- **A l'avenir, il serait bon que le groupe LAPEYRE tire les leçons du passé et assume ses prises de décision.** Le Wood Protect a échoué par précipitation. POREAUX était capable de réaliser des volets bruts mais pas des opaques. Le siège voulaient des opaques, la direction du site n'a pas su dire non. Dans le schéma actuel, il est très difficile pour une direction de site de s'opposer à la volonté du siège, sous peine de perdre de la charge en production. C'est pourquoi, sur ce type de projet, les décisions doivent être collégiales et transversales. Le projet doit être géré par un responsable de projet qui ne dépend ni du siège, ni de la production, ni de la distribution.
- La relance de l'aluminium a échoué pour les mêmes raisons que l'échec du WOOD PROTECT. **Le lancement commercial a été réalisé alors que le processus industriel n'était pas suffisamment maîtrisé.** Cette précipitation est d'autant plus incompréhensible que le groupe LAPEYRE a plus de 5 ans de retard sur la concurrence en aluminium. En conséquence, il n'était pas à un ou deux mois près.
- **L'aluminium était le principal relais de croissance de LAPEYRE INDUSTRIES. Par précipitation, le siège a fortement réduit son potentiel de croissance.** Aujourd'hui, la confiance des vendeurs est altérée. Or le premier client est le vendeur. Pour qu'un client achète, il faut que le vendeur ait confiance dans le produit. L'usure du vendeur est un élément important à prendre en compte. Aujourd'hui, il va falloir une nouvelle fois **retrouver la confiance des vendeurs LAPEYRE pour saturer les lignes de production de PASTURAL et GIRAUD** et en faire bénéficier, par répercussion, les autres site du groupe (AZUR, COUGNAUD, POREAUX).

## Dans ce contexte, la CGT préconise la mise en place des mesures suivantes

---

- Par ailleurs, **le niveau de qualité que s'est fixé le groupe sur l'aluminium n'est pas en adéquation avec la réalité industrielle et le niveau d'investissement consenti.** Avec des moyens limités, le groupe LAPEYRE ne peut pas se fixer pour objectif de produire la plus belle fenêtre aluminium du marché alors même qu'il n'a pas l'expérience de ses concurrents sur ce segment.
- **L'ensemble de ces éléments constituent à notre avis de graves erreurs d'appréciation dont le groupe LAPEYRE devra assumer toutes les conséquences.** Il est trop facile de reporter la responsabilité de cet échec uniquement sur l'industrie. Le directeur de filière (J.BENOIST) et le directeur de site de PASTURAL (S.SING) ont su mobiliser tout le personnel derrière ce projet, qualité rare au sein du groupe LAPEYRE. A notre avis, leur départ constitue un facteur aggravant qui pèsera sur la compétitivité de LAPEYRE INDUSTRIES.

### Redynamiser l'enseigne K par K :

- La fusion de K par K SAS et DISTRI K ainsi que le rattachement du marketing LAPEYRE SERVICES de K par K à cette structure interpellent. Nous pensons que **K par K a un avenir au sein du groupe LAPEYRE** et que **l'abandon de zones géographiques entières n'est pas la solution pour redresser cette enseigne.**
- **Le redressement de K par K passe par la révision de la méthode de ventes actuelle** qui s'est traduite par un turnover record des vendeurs. Interdire aux vendeurs de conclure leurs ventes sur la première visite revient à jeter le discrédit sur l'ensemble des vendeurs. Il convient de sanctionner sévèrement les vendeurs qui abusent des clients mais en aucun cas de sanctionner l'ensemble des vendeurs par une méthode de ventes inadaptée à leur profession.
- Enfin, à notre avis, **K par K n'est pas assez présent sur les zones périurbaines.** Il conviendrait de créer des **relais K par K en franchise** afin de capter ce marché où les menuisiers poseurs indépendants dominent. Il ne nous semble pas pertinent de renforcer les ressources commerciales sur les zones urbaines à forte intensité concurrentielle.

# Dans ce contexte, la CGT préconise la mise en place des mesures suivantes

## Redynamiser les autres enseignes :

- **Densifier le réseau commercial sur le marché des Menuisiers Poseurs Indépendants** qui constitue l'un des principaux relais de croissance du groupe LAPEYRE. Cette densification nécessite d'étoffer l'effectif d'ATLANTIQUE MENUISERIES.
- Etant donné le niveau des performances commerciales de LAPEYRE et K par K, nous continuons de penser qu'il serait utile d'**autoriser les sites à produire pour les concurrents GSB ou discounters**. Le volume de production ainsi gagné permettrait d'amortir les coûts fixes des sites et de réduire les prix de revient de l'ensemble des produits LAPEYRE. Ainsi, AMCC (groupe ATRYA) produit des fenêtres PVC pour LEROY MERLIN.

## Réinternaliser au maximum les productions réalisées à l'extérieur de LAPEYRE INDUSTRIES:

- **Le retour de K par K et GIMM chez LAPEYRE INDUSTRIES en aluminium** est un impératif afin de saturer les outils de production.
- **Le retour des productions confiées à des sous traitants** notamment sur les volets bois et les fenêtres cintrées apparaît être une solution souhaitable à court terme.
- **L'assemblage des fenêtres PVC haut de gamme de K par K doit être réinternalisé chez LAPEYRE INDUSTRIES .**
- **Etudier toutes les solutions d'internalisation notamment en provenance des enseignes du groupe SAINT GOBAIN (POINT P et la Plateforme du Bâtiment notamment).**

# Dans ce contexte, la CGT préconise la mise en place des mesures suivantes

---

## Redynamiser l'activité Bois :

- **Redéfinir les gammes de fenêtres Bois** : les produits sont en fin de cycle. Les gammes vieillissantes doivent rapidement être revues. Parallèlement, ce renouvellement permet d'envisager une optimisation des processus industriels par le biais d'une simplification des essences utilisées et/ou des épaisseurs fabriquées. Le renouvellement des gammes est également l'occasion d'innover sur les fonctionnalités pouvant être proposées : vitrages spécifiques, performances acoustiques, finitions, etc.
- **En ce qui concerne les portes intérieures menuisées**, il convient de rappeler que LAGRANGE est le leader sur le marché français avec près de 25% de parts de marché. **Outre les tendances de marché, le manque de dynamisme du marché des portes menuisées est donc également le reflet du vieillissement des gammes du leader national.**
- **Adapter l'effort promotionnel** : dans les magasins et en termes de communication.
- En termes de transversalité, il est également intéressant de travailler sur **l'harmonisation des gammes** tant en menuiseries intérieures (cuisines, portes intérieures, placards) qu'en menuiseries extérieures (portes d'entrée, volets, fenêtres, portes de garage, clôtures, portails).

## Relancer l'Aluminium :

- **Redresser et stabiliser les performances industrielles de l'Aluminium** : le niveau des indicateurs de productivité et de rendement continue de pointer un processus industriel défaillant. Il conviendrait de réduire le niveau de qualité exigée ou de débloquer des investissements complémentaires afin d'adapter l'outil de production à la fabrication de la nouvelle gamme. Les centres DUBUS actuels ne sont pas adaptés à la production de fenêtres aluminium.
- **Renforcer l'incitation du réseau LAPEYRE à commander les produits de PASTURAL une fois le processus industriel maîtrisé** : communication sur la résolution des difficultés industrielles, redéveloppement d'une proximité entre les équipes industrielles et commerciales.

# Dans ce contexte, la CGT préconise la mise en place des mesures suivantes

---

## Investir afin de ne pas sortir du marché:

- **Investir en R&D:** l'exemple des fenêtres PVC haut de gamme K par K doit rester une exception. **LAPEYRE ne peut pas continuer à dépendre des innovations de ses concurrents surtout dans le contexte de la nouvelle réglementation thermique.**
- **Investir dans le Renouvellement des gammes de produit notamment sur les produits en bois.**
- **Investir en Production.** Le faible niveau des investissements représente un facteur explicatif prépondérant des difficultés rencontrées par PASTURAL sur l'Aluminium. **Le groupe LAPEYRE ne peut pas avoir pour objectif de multiplier par 6 sa part de marché en aluminium avec un tel niveau d'investissement, la méthode Coué ne fonctionne pas dans ce secteur.**
- **A titre de comparaison, TRYBA (groupe ATRYA) a annoncé en décembre 2011 un plan d'investissement de 60 M€ sur l'ensemble de ses sites de fabrication d'ici 2014.** Le seul site de Gundershoffen (Bas-Rhin), spécialisé dans les fenêtres et portes en PVC et aluminium, se verra doter de 15 M€ d'investissements dans les trois prochaines années.
- De même, à force d'investissements dans les outils de production et dans la modernisation de ses process industriels, **l'entreprise SIMPA (usine de Vendeuvre-sur-Barse) est devenue le leader français de la fenêtre bois, dépassant LAPEYRE en 2010.**
- Plus récemment encore, **MC FRANCE (filiale du groupe vendéen LIEBOT), qui achève la construction d'une usine de 25 000 m<sup>2</sup>, a annoncé une deuxième phase de 8 000 m<sup>2</sup> dans les trois ans à venir afin de déployer une seconde ligne de peinture, un deuxième centre d'usinage et de doubler les capacités de montage. L'investissement total porte sur un montant de 28 M€, pour un objectif de doublement du chiffre d'affaires de l'entreprise.**

# Dans ce contexte, la CGT préconise la mise en place des mesures suivantes

---

## Optimiser la logistique du groupe LAPEYRE:

- Parallèlement, **il conviendrait d'optimiser la logistique du groupe LAPEYRE et non la logistique de chaque enseigne.** Ainsi, à notre avis, au lieu de fermer des dépôts K par K, il serait plus utile de transférer leur activité vers un magasin mère LAPEYRE. Cette solution permettrait :
  - à K par K de préserver la densité commerciale de son réseau qui est essentielle à son développement.
  - à LAPEYRE de mieux amortir ses coûts d'occupation et mieux rentabiliser les coûts logistiques au sein de chaque bassin.
  - aux usines de réduire considérablement les flux logistiques et d'optimiser les taux de remplissage des camions.

# Conclusion

---

- **Début 2008, la CGT LAPEYRE avait tiré la sonnette d'alarme sur la situation du groupe LAPEYRE.** Aujourd'hui, force est de constater que les craintes de la CGT LAPEYRE se sont avérées exactes et que la situation du groupe LAPEYRE s'est fortement détériorée sur les dernières années.
- Pour la CGT, **cette situation est la conséquence d'une incohérence entre les objectifs fixés et les moyens alloués.**
- Le groupe LAPEYRE se fixe pour objectif d'être le **leader national en terme de qualité produit** mais les investissements sur les sites de production sont ridicules par rapport aux objectifs fixés et par rapport aux investissements consentis par la concurrence.
- Le groupe LAPEYRE se fixe pour objectif d'être le **leader national en terme de qualité de services.** Néanmoins, il exige un niveau de conseil à la LEROY MERLIN avec un modèle social à la BRICO DEPOT. Au final, le turnover dans les magasins LAPEYRE reste trois fois plus élevé que chez LEROY MERLIN, ce qui pèse inévitablement sur la qualité de services.
- Pour la CGT, le groupe **SAINT GOBAIN est entièrement responsable de cette situation** puisqu'il est décisionnaire en matière de moyens alloués à ses filiales.

## Conclusion

---

- En gérant le groupe LAPEYRE de manière purement financière et dogmatique, **le groupe SAINT GOBAIN a transformé le leader français de la menuiserie industrielle en une épave à la dérive** avec toutes les conséquences sociales que cela implique.
- Ainsi, **pendant des années, le groupe SAINT GOBAIN a interdit à LAPEYRE INDUSTRIES d'augmenter ses effectifs**, le privant des relais de croissance nécessaires à son développement.
- **En 2009, le groupe SAINT GOBAIN, gelait 25% des budgets d'investissements industriels.** Cette décision a accentué la détérioration de la compétitivité du groupe LAPEYRE en retardant notamment le renouvellement des gammes de produit.
- **Ces décisions fragilisent les emplois et la pérennité du groupe LAPEYRE.** Certaines entreprises, récemment sorties du groupe telles que **OXXO** et **LES ZELLES**, démontrent jour après jour à quel point ces décisions ne sont pas optimales, tant pour les salariés que pour les actionnaires.
- **Pour la CGT, le groupe SAINT GOBAIN doit aujourd'hui réparer le désastre et investir lourdement dans le groupe LAPEYRE.**

## Conclusion

---

■ **Le groupe SAINT GOBAIN doit être ambitieux** et réinstaller le groupe LAPEYRE en tant que leader de la menuiserie industrielle en France.

■ Le groupe SAINT GOBAIN ne peut plus laisser pourrir cette situation. **Les salariés veulent des moyens pour pérenniser leurs activités et leurs emplois.**

■ Pour conclure, nous citerons Stéphane Calmès, DRH de Leroy Merlin dont la citation est à méditer:

« Plus le taux de turnover 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**. Quand on demande quel est le coût de notre politique, je réponds 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).