

E

N

S

E

I

G

N

E

S

FINDIS REPREND COCELEC

Prise de poids stratégique



Findis double de taille avec l'acquisition de son concurrent le groupe Cocélec. Le groupe angevin devient ainsi le numéro un en France de la distribution à destination des magasins de proximité en électroménager, image et son, avec un réseau national de près d'un millier de points de vente. Entretien avec le Pdg du groupe Findis, Frédéric Jumentier.

Spécialisé dans la distribution de produits d'électroménager, d'électronique grand public et d'articles d'art de la cuisine, avec les enseignes ProxiConfort, BlancBrun et CuisinePlaisir, le groupe Findis a acquis fin décembre 2011 le groupe Cocélec et ses enseignes Extra et Domial. Par ce rachat, financé par une augmentation de capital de 10 millions d'euros, le groupe Findis devient un double leader de la proximité sur le marché français : le premier distributeur à destination des magasins de proximité en électroménager, image et son, avec près de 300 millions d'euros de chiffres d'affaires et le premier réseau national d'enseignes de proximité en électroménager, image et son, avec près de 1 000 magasins sous les enseignes ProxiConfort, BlancBrun, Extra et Domial.



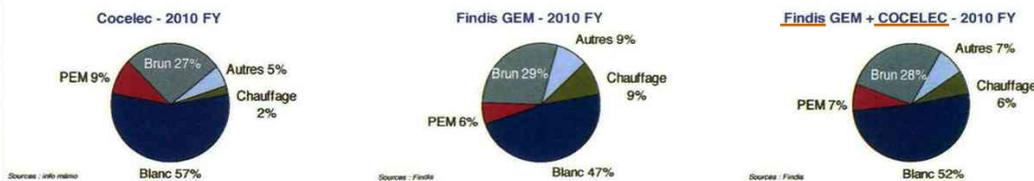
Confortique : Depuis plusieurs années, Findis et Cocélec se côtoient en tant que concurrents, quel est le profil de chacun ? Quel est leur bilan de santé ?

Frédéric Jumentier : Findis et Cocélec sont deux groupes proches, mais avec toutefois des trajectoires économiques et des profils différents. Nous faisons le même métier, la distribution de produits



Portefeuille marques et produits similaires

Poids des familles de produits identiques

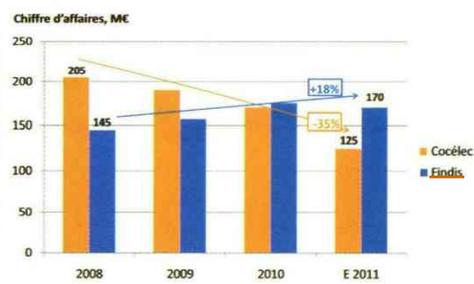


à destination de magasins de proximité, de 80 à 250 m² au positionnement milieu/haut de gamme. Nous travaillons avec les mêmes fournisseurs avec un portefeuille de marques et de produits similaires, et une répartition identique des familles de produits (Gem, 55 %, Brun, 25 %, chauffage, Pem et courant faible, 20 %). L'autre similitude réside dans la même importance accordée aux enseignes. Toutefois, les deux groupes ont connu des trajectoires économiques contrastées depuis trois ans. Si le groupe **Findis** enregistre une croissance continue et rentable depuis 2008, qui se traduit par un gain de 18 % de son chiffre d'affaires estimé à 170 millions d'euros en 2011 (vs 145 millions en 2008), le groupe **Cocélec** est au contraire en forte décroissance durant la même période, puisqu'il accuse une baisse de 35 % de son chiffre d'affaires à 125 millions d'euros en 2011 (vs 205 millions en 2008 et 170 millions en 2010). Nous tablons sur un CA pérenne d'environ 100 millions d'euros en 2012 et une relance en 2013. Sans ce rachat, la situation difficile du groupe **Cocélec** l'aurait conduit début 2012 à un redressement judiciaire.

Confortique : Quelles sont, selon vous, les raisons qui ont conduit le groupe Cocélec à l'échec ?

Frédéric Jumentier : Le Groupe Cocélec possède de vrais atouts : la qualité de son fonds de commerce de proximité, la force de ses enseignes Extra et Domial auxquelles les adhérents sont très attachés, et la qualité de ses équipes.

Trajectoires contrastées



Ses faiblesses résidaient essentiellement dans son organisation trop éclatée, proche d'une fédération de PME. Avec en particulier un grand nombre de plateformes, une logistique trop lourde qui générerait des coûts de fonctionnement importants, des gammes insuffisamment disponibles et des stocks obsolètes. Un mouvement de rationalisation a pourtant été entrepris mais trop tardivement. Fin 2011, le groupe comptait encore 13 plateformes contre 18 au début de l'année. Par ailleurs, sa politique commerciale locale n'était pas suffisamment coordonnée au niveau global. Or dans un marché difficile, il est fondamental d'avoir une stratégie commerciale cohérente pour pouvoir proposer aux clients des offres puissantes, négociées nationalement. Le groupe Cocélec souffrait également de structures lourdes. Dès lors, la crise a révélé le manque de performances de son modèle économique. Les résultats de l'ensemble des plateformes sont en fort déficit en 2011.

Une rentabilité radicalement différente découlant de 2 modèles d'entreprises

SITUATION 2011	Groupe FINDIS	FINDIS Electro*	COCELEC
• CA	170 M€	140 M€	125 M€
• % Res. Exploitation / CA	4,5%	4,5%	< 0
• Nb clients	8000	6000	5000
• Enseignes	ProxiConfort, BlancBrun, CuisinePlaisir	ProxiConfort, BlancBrun	Extra, Domial
• Nb clients enseigne	600	400	550
• Effectif	250 pers.	160 pers.	300 pers.
• Nb plateformes log.	6	4	13
• Nb agences comm.	11	8	17

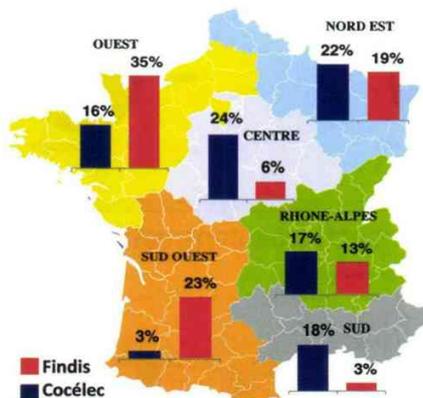
* Activité Electroménager, Image et Son uniquement – hors activité Art de la Cuisine

Confortique : A contrario, quel est le modèle du groupe Findis et quelles sont ses forces ?

Frédéric Jumentier : Si le groupe Cocélec s'est tourné un temps vers Internet et le discount pour chercher des volumes additionnels, **Findis** est resté focalisé sur les magasins de proximité. Nous avons pris résolument l'axe valeur, et sommes restés fidèles à notre choix stratégique. C'est une des raisons qui explique notre performance. Aussi, sur le marché, **Findis** se positionne comme

Une complémentarité géographique sur les 2/3 du CA

Répartition géographique du CA



FINDIS + COCELEC

Région	Complémentarité
Centre hors Sud Ouest	✓
Nord Est	RECOUVREMENT
Ouest	✓
Rhône-Alpes	RECOUVREMENT
Sud	✓
Sud Ouest	✓

un acteur à valeur ajoutée avec lequel les fournisseurs ont établi des relations de confiance, ce qui nous donne accès aux produits les plus qualitatifs. Notre métier consiste certes à négocier, livrer et vendre des produits de qualité, mais aussi à être « à côté de nos clients » pour les informer et former sur les nouveautés, les argumentaires de montée en gamme, leur fournir des outils de communication et de vente performants, et animer des enseignes innovantes, aux services exclusifs : site de e-commerce personnalisé et clef en main pour chaque magasin sous enseigne, programmes de newsletters consommateurs, bornes Extranet en magasin, etc. Côté enseignes, les résultats sont là puisque leur nombre augmente chaque année, en net, de 30 à 50 points de vente, avec la moitié des nouvelles enseignes issues d'enseignes concurrentes. Nos efforts portent également sur une organisation commerciale dense sur le terrain (45 itinérants, 35 sédentaires), des commerciaux formés (10 % de leur temps !) et outillés, et sur une centralisation forte de la logistique et des achats.

Confortique : Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à réaliser cette acquisition ?

Frédéric Jumentier : La croissance externe fait partie du savoir-faire du groupe Findis. Depuis la création de Findis en 1987, plus de 20 acquisitions ont été réalisées. De surcroît, la crise crée des opportunités d'achat et le marché de la distribution est en cours de consolidation depuis trois ans. Nous étions en pourparlers avec Cocélec depuis quelques années... et la conjoncture actuelle a accéléré le processus.

Par ailleurs, en avril 2011, le rachat de la participation d'Abénex Capital dans Findis a permis d'accélérer la politique de croissance externe du groupe. Depuis sa reprise en 2007 et malgré la crise économique, Findis enregistre une croissance de près de 20 %. Cela nous a permis de saisir une nouvelle opportunité de croissance majeure : l'acquisition du groupe Cocélec.

Confortique : L'intégration par le groupe Findis du groupe Cocélec est-il un projet pertinent ?

Frédéric Jumentier : Il l'est parce que Cocélec a de vrais atouts côté clients, des enseignes Extra / Domial fortes, des équipes de qualité et qu'il existe une excellente complémentarité géographique entre les deux entreprises L'Ouest et le Sud-Ouest, où Findis réalise la moitié de son CA, ne représentent que 20 % des ventes de Cocélec. A contrario, le Centre et le Sud-Est constituent près de 45 % du CA de Cocélec, contre 10 % du CA de Findis. Dans l'Est et Rhône-Alpes, les 2 entreprises étaient déjà fortement présentes. Dès lors, le rachat de Cocélec par Findis conduit à une couverture nationale complète et homogène. Il s'agit d'un atout très important.

Confortique : Vous étiez en pourparlers avec Cocélec depuis plusieurs mois, à quand remontent les premières approches, et quelles sont les modalités du rachat ?

Frédéric Jumentier : Les premières approches remontent à plusieurs années... Pour cette opération, concrètement, au 1^{er} novembre 2011, Findis a racheté le fonds de commerce de Cocélec Rhône-Alpes. Cette opération a constitué un pilote d'intégration. Au 28 décembre 2011, Findis a acquis l'ensemble du groupe Cocélec et ses enseignes auprès du holding de la famille Dubost. L'opération est financée par augmentation de capital de Findis, de l'ordre de 10 millions d'euros, réalisée par les actionnaires, le management et moi-même. Ce montant permet de racheter les titres du groupe Cocélec et de financer les futurs coûts de réorganisation. Par ce nouvel apport de cash lié à l'augmentation de capital, l'opération ne fragilise pas la solidité et le périmètre historique de Findis.

Confortique : Les experts du secteur estiment que 5 plates-formes suffisent pour couvrir la France. Cocélec en compte 13, combien allez-vous en fermer ?

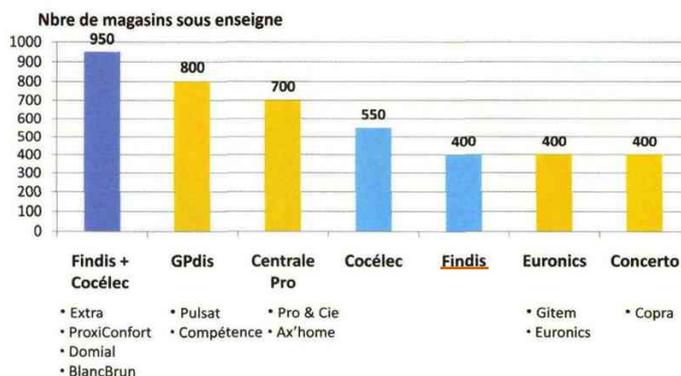
Frédéric Jumentier : Il est trop tôt pour vous livrer les détails de toute la réorganisation. Mais il est certain qu'elle passera par une rationalisation du nombre de plates-formes.

Confortique : Suite au rachat de Cocélec, quelle est la position du nouveau groupe et quelle est votre ambition ?

Frédéric Jumentier : Avec l'acquisition de Cocélec, nous devenons le premier distributeur à destination des magasins de proximité en électroménager, image et son avec un chiffre d'affaires de près de 300 millions d'euros réalisés spécifiquement sur ce marché. Je rappelle que contrairement à d'autres groupes dont le chiffre d'affaires est réalisé pour une part importante vers leurs propres sites Internet et leurs propres chaînes de magasins Discount – faisant ainsi une concurrence effrénée aux clients historiques qui leur ont permis d'exister et de se développer, à savoir les magasins de proximité, - nous avons fait le choix de la focalisation sur notre métier de base, la vente aux magasins de proximité. Nous devenons également le premier réseau national d'enseignes de proximité avec près de 1 000 magasins sous enseignes ProxiConfort, BlancBrun, Extra, Domial, qui ont pour vocation à être des enseignes généralistes. La phase de réorganisation se fera sur une durée de 18 mois. Le maintien et le développement des enseignes Extra et Domial aux côtés de ProxiConfort et BlancBrun sont au cœur de cette réorganisation.

Pour cela, les activités issues de Cocélec bénéficieront d'une organisation commerciale dynamique, de la formation des commerciaux, du déploiement des outils Findis (Extranet, Bimensuel...). La phase de réorganisation sera orchestrée autour du déploiement progressif du modèle d'organisation de

Le groupe Findis, 1^{er} réseau d'enseignes de proximité en Electroménager, image & son



Findis. La constitution de plateformes puissantes, avec une offre large de 3 500 références, permettra de faire bénéficier rapidement tous les clients du groupe Findis élargi d'une disponibilité optimale des produits. L'autre point fort réside dans le maintien d'une forte capillarité commerciale - 8 à 10 agences commerciales supplémentaires aux 8 agences existantes de Findis - permettront de consolider au maximum le fonds de commerce.

Nous comptons ainsi poursuivre et étendre le modèle qualitatif de Findis en nous focalisant sur la distribution sélective moyen/haut de gamme. Cette acquisition permet de consolider la pertinence du modèle de proximité de Findis, et de renforcer ainsi notre statut de partenaire stratégique auprès des fournisseurs. Certes, nous avons un important travail de restructuration à effectuer, cela se fera progressivement. Notre objectif est de garder un maximum de forces vives. Avec plus de 1 000 clients sous enseigne, nous poursuivrons le renforcement du contenu des enseignes. A l'horizon 2015, le groupe Findis prévoit, sur des marchés plus ou moins étalés, de réaliser un chiffre d'affaires de l'ordre de 300 à 350 millions d'euros. Dès lors, nous devrions atteindre près de 25 % de parts de marché du réseau long. **Christine Dupuis**

Des enseignes au maillage complémentaire

