

Union-Matériaux: la transmission portée par 280 salariés

Grâce à la mise en place d'une nouvelle organisation basée sur la participation active du personnel, le négoce de matériaux de Pierre Vachet et son fils Alexandre.

Pouvoir aligner 85 ans d'existence et trois générations successives au sein de l'entreprise familiale tout en étant leader sur sa zone de chalandise, n'est pas chose courante. C'est pourtant le cas du négociant multispécialiste Union-Matériaux. Pierre Vachet, son dirigeant depuis 1971, vient de transmettre en douceur les clés de l'entreprise à son fils Alexandre grâce à une démarche originale, baptisée Génération 08, et basée sur la participation de l'ensemble des salariés et du réseau d'agences. Au début des années soixante-dix, Pierre Vachet, « façonné » par son père pour lui succéder, avait repris Union-Matériaux mais pas dans les meilleures conditions: « Je n'avais reçu aucune réelle préparation pour diriger l'entreprise, se souvient-il. Alexandre a toujours eu le choix mais, à partir du moment où il m'a fait connaître son souhait

méthode participative, complétée d'un questionnaire distribué à l'ensemble du personnel ainsi que de réunions de groupes de travail autour de points clés, a eu le mérite d'établir un diagnostic des forces et des faiblesses en matière d'organisation. « En donnant la parole à chacun sans être jugé, l'entreprise a reconnu la nécessité de l'effort commun », constate Delphine Bouin, salariée et chargée de mission RH. Aux dysfonctionnements pointés par le personnel, Génération 08 a répondu concrètement en rédigeant l'ensemble des procédures d'Union-Matériaux, une révolution au sein de l'entreprise empreinte d'une forte tradition orale! Ainsi, le projet a permis de créer des postes de chefs de produits qui ont défini les nouvelles familles, de procéder à l'étiquetage systématique dans les succursales, de réaliser un programme de fidélisation des clients professionnels, ou d'établir les organigrammes de chaque succursale. Ces démarches ont eu pour effet de décloisonner les différents points de vente et de créer des connexions entre agences. « Parmi les mesures prises, nous avons très rapidement mis en place, dès 2006, une politique

de formation, notamment auprès des futurs directeurs de succursales, afin de disposer d'un vivier de compétences », explique Alexandre Vachet. La modernisation du système informatique a constitué l'une des priorités. « Non seulement nous devons livrer le plus vite possible, ne jamais avoir de rupture de stock mais aussi facturer avec précision », ajoute-t-il. Dès la mi-décembre, le nouveau système informatique sera totalement opérationnel et l'ensemble des commerciaux sera équipé de PDA, facilitant la traçabilité des commandes et, en 2009, le site Internet sera transformé en site marchand. Ainsi organisé, le négoce de matériaux semble désormais prêt à répondre aux défis des prochaines décennies. En attendant, peut-être, la génération suivante... L. D.

Accompagner

la troisième génération

En 2005, Alexandre Vachet a déjà suivi quatre ans d'un parcours « initiatique »: directeur commercial à l'agence de Sète, puis directeur de l'agence du carrelage, il devient chef du projet transversal Génération 08. L'objectif annoncé vise, par exemple, à doubler le CA en six ans, à moderniser le système informatique ou à procéder à l'ouverture ou au rachat d'une succursale par an. Le fils de Pierre Vachet réalise – avec l'aide d'un cabinet extérieur – des entretiens individuels auprès d'un quart des employés représentatifs des différents métiers de la société. Cette

de formation, notamment auprès des futurs directeurs de succursales, afin de disposer d'un vivier de compétences », explique Alexandre Vachet. La modernisation du système informatique a constitué l'une des priorités. « Non seulement nous devons livrer le plus vite possible, ne jamais avoir de rupture de stock mais aussi facturer avec précision », ajoute-t-il. Dès la mi-décembre, le nouveau système informatique sera totalement opérationnel et l'ensemble des commerciaux sera équipé de PDA, facilitant la traçabilité des commandes et, en 2009, le site Internet sera transformé en site marchand. Ainsi organisé, le négoce de matériaux semble désormais prêt à répondre aux défis des prochaines décennies. En attendant, peut-être, la génération suivante... L. D.

REPÈRES

- CA 2007: 83 M€
- Tendances 2008 (CA): 87 M€
- Effectif: 280 personnes
- Points de vente: 17
- Comptes ouverts: 10000 environ
- Nombre de références: 70000
- Zone de chalandise: Languedoc-Roussillon

LES POINTS FORTS



«
Quoi de mieux, dans le cadre d'une transmission, que de faire appel au ressenti du personnel pour anticiper l'entreprise des vingt prochaines années ?

PIERRE VACHET, ancien directeur général d'Union-Matériaux



»
Grâce à mon père qui m'a facilement laissé prendre ma place, j'ai pu constituer une nouvelle équipe en toute liberté.

ALEXANDRE VACHET, nouveau directeur général d'Union-Matériaux



« L'utilisation de la méthode "Brown paper", méthode simple permettant au personnel issu de tous les points de vente de s'exprimer par le biais de Post-it, a permis de retracer le schéma de fonctionnement de chaque métier, évoquer les dysfonctionnements, confronter les différentes méthodes appliquées selon les points de vente et trouver des solutions communes. »