

Les Galeries Lafayette en quête d

Confronté à une concurrence accrue, le groupe, qui vient de renouveler son comité exécutif, doit se trouver des relais de croissance pour sécuriser son modèle et ses magasins de province.

Il y a deux ans encore, la branche grands magasins des Galeries Lafayette pouvait s'enorgueillir d'un chiffre d'affaires en progression de 5,5 % en comparable. Elles paraissent si loin ces deux années... Aujourd'hui, on ne parle plus que d'une croissance de 2 % pour 2013. «*On est en deçà des standards auxquels le groupe nous avait habitués précédemment*», remarque ainsi Philippe Nobile, du cabinet de conseil Javelin Group. Pire, une évolution à deux vitesses est clairement en train d'émerger. Le réseau des 60 magasins de province est maintenant dans le rouge – ce qui est très inquiétant –, à -1 % l'année dernière.

Et le navire de Paris-Haussmann a, lui, perdu de sa superbe : +4 %, quand, il y a deux ans, il affichait un fringant +14 %. Dix points de moins, c'est lourd. Très lourd. Trop. «*Le magasin d'Hausmann arrive au bout de sa logique de captation de la clientèle touristique*, analyse Yves Marin, senior manager chez Kurt Salmon. *D'autant que les Galeries Lafayette ne sont évidemment pas les seules à avoir flairé le bon filon des consommateurs étrangers. Il y a le Printemps, avec un virage "luxe" plus marqué, mais aussi, sur un créneau davantage "mass-market", un centre comme Beauvilliers, à deux pas de la tour Eiffel. Sans compter le "travel*



Nicolas Houzé DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA BRANCHE GRANDS MAGASINS

Les défis auxquels les Galeries doit faire face

- **Affronter** la concurrence accrue qui vient rivaliser avec le navire amiral de Paris-Hausmann (la moitié du CA).
- **Trouver une solution** pour les magasins de régions, dont tous sont loin d'être rentables et/ou pérennes.
- **Se développer** plus vite à l'international pour se trouver de nouveaux débouchés.
- **Rattraper le retard**, considérable, pris sur internet.

3,6 Mrds€

Le CA du groupe en 2013, à +2%

+4%

La progression des ventes du magasin de Paris-Hausmann en 2013

-1%

L'évolution des ventes du réseau des 60 magasins de province en 2013
Source : Galeries Lafayette

retail" et le "duty free", qui se sont considérablement améliorés. Les boutiques ainsi développées par Aelia à Roissy sont à ce titre souvent exemplaires. »

L'international, une réponse

En somme, la concurrence est rude, et le groupe Galeries Lafayette, pour sécuriser son modèle, doit se trouver des relais de croissance. L'international est évidemment une réponse. Las, «*le choix des sites doit être méticuleux. On n'ouvre pas un Galeries Lafayette comme on ouvre une enseigne classique, et les occasions sont donc par définition rares*», pointe Yves Marin.

Rares et chères, ce qui va souvent de pair : 40 millions d'euros ainsi co-investis avec son partenaire chinois, à Pékin, pour la dernière ouverture en date, en octobre dernier. De quoi expliquer qu'il n'y ait, pour l'heure, que cinq magasins à l'étranger, à Berlin, Dubaï, Casablanca, Djakarta et Pékin. En attendant, certes, Istanbul et Doha en 2015, ainsi qu'une autre ouverture, dont l'annonce pourra être bientôt faite : probablement en Europe du Sud. Ce qui permettra, soit dit en passant, au groupe d'être quasi dans les clous – fourchette basse – de ce qu'il annonçait il y a deux ans, à savoir «*entre huit et dix magasins d'ici à 2015* ».

e croissance

Le magasin parisien du boulevard Haussmann arriverait au bout de sa logique de captation de la clientèle étrangère.



© VIVENOT EMMANUEL

Un comex remanié pour une autre stratégie

AGNÈS VIGNERON, directrice des Galeries Lafayette Haussmann
Son objectif: piloter le navire amiral du groupe (plus de la moitié du chiffre d'affaires du groupe).

OLIVIER BRON, directeur des réseaux Galeries Lafayette et BHV Marais, de l'international et du planning stratégique
Son objectif: trouver une solution pour les magasins de province en difficulté, et développer la présence à l'international.

JEAN-PHILIPPE MARAZZANI, directeur client et omnicanal
Son objectif: cet ancien

de Darty, qui y a effectué un travail remarquable, a quasi tout à faire aux Galeries, très en retard sur le web.

ÉLISABETH CAZORLA, directrice des marques propres
Son objectif: développer la part des gammes « maison » (150 millions d'euros environ).

GUILLAUME PATS, directeur des concepts spécialisés
Son objectif: permettre aux Galeries Lafayette de se démarquer de la concurrence en développant des concepts « maison », dans la beauté, la chaussure et la lingerie.

AVERYL OATES, directrice mode
Son objectif: développer l'offre mode des Galeries.

MARC RIARD, directeur transformation
Son objectif: optimiser l'organisation « amont ».

PHILIPPE PEDONE, directeur finance et administration

GUILLAUME HOUZÉ, directeur de l'image et de la communication

FRÉDÉRIQUE CHEMALY, directrice des ressources humaines

Pour autant, c'est trop peu, et le groupe entend passer à la vitesse supérieure. Comment? En allant chercher de la croissance externe. En vendant coup sur coup ses participations dans Laser puis Monoprix, en 2012, le groupe a de l'argent. Il est donc parti en chasse. A raté Le Printemps, puis a renoncé à planter ses crocs dans House of Fraser: la proie demandait de lourds investissements avant de redevenir une potentielle « cash machine ».

La chasse reste donc plus que jamais ouverte. « Une belle opération de rachat, outre qu'elle aurait du sens pour le groupe, serait également susceptible de

lui redonner un allant qui lui manque un peu », avance Yves Marin. Retrouver de l'allant... Le mot est lâché. Il a tout son sens, car il ne faut pas être dupe. C'est aussi à cette aune-là que doit être vu le tout récent coup de poing lancé par Nicolas Houzé, directeur général de la branche grands magasins, sur la table du comité exécutif.

Opération chamboule-tout. La quasi-totalité du « comex » remplacée, pour, autour de Nicolas Houzé, engager les Galeries dans la voie de la modernité. Et qui dit moderne dit... omnicanal. En la matière, le retard est colossal. « C'est une question stratégique

pour les Galeries Lafayette, appuie Philippe Nobile. Le groupe réalise aujourd'hui sur internet un chiffre d'affaires encore négligeable quand un John Lewis, au Royaume-Uni, y effectue entre 15 et 20 % de ses ventes. » L'objectif, pour 2016, se situe à 200 millions d'euros seulement. Soit, ramené au chiffre d'affaires de 2013, à peine plus de 5 %. Mais avec l'ambition d'en porter la part à... 20 % en 2020.

Le relais du web

Faire monter ce chiffre – et vite – est une priorité d'autant plus importante que le groupe espère par ce biais trouver une planche de salut pour ses magasins de province, plus petits et moins rentables. Quand ils sont rentables d'ailleurs...

Imaginez donc. Un relais web pour proposer toute l'offre des Galeries. Une manière, surtout, de s'adresser à une clientèle plus large, avec des gammes « grand public », tournée notamment sur l'offre mode. Sur le papier, très cohérent. Dans la pratique, c'est loin d'être gagné. Le retard est tel... Ce que fait un Asos, aujourd'hui, c'est ce que les Galeries aurait dû faire hier. Problème: le créneau est occupé, maintenant. Il faut donc trouver autre chose. Et quand bien même... Pas sûr que cela soit suffisant. « Les Galeries Lafayette, c'est un modèle de grandes métropoles, qui a du mal à se déployer dans des villes moyennes, observe Yves Marin. Il y a un écrémage à faire, et la question n'est malheureusement plus de savoir s'il y aura des fermetures, mais probablement quand... » Une dizaine de sites seraient potentiellement concernés. Mais, a promis Nicolas Houzé, rien à craindre pour 2014. En somme, les Galeries a une année pour redresser la barre. Pas simple. ■

JEAN-NOËL CAUSSIL