

Mauvaise passe pour Kingfisher

Jusqu'ici cantonnée à la France et à deux enseignes, l'érosion des ventes du groupe de bricolage gagne la Grande-Bretagne et B & Q. Désormais opérationnel chez Castorama et Brico Dépôt, le plan de réduction de l'offre suscite l'interrogation.



© MARIE LANDA/KINGFISHER

UN GROUPE BRITANNIQUE

13 Mrds€

Le CA en 2016/2017

1 200 magasins, **77 000** salariés

Quatre enseignes

B&Q (295 magasins

en Grande-Bretagne)

Screwfix (517 magasins

en Grande-Bretagne,

19 en Allemagne)

Castorama (102 magasins

en France, **75** en Pologne,

21 en Russie)

Brico Dépôt (119 magasins

en France, **28** en Espagne, **3** au

Portugal et **15** en Roumanie)

L'ACTION DÉGRINGOLE EN BOURSE

Montant du cours de Kingfisher



En un an, le cours de Bourse de l'action du groupe a perdu presque 20 % de sa valeur. De quoi susciter l'inquiétude des analystes financiers.

LES VENTES DE CASTORAMA ET DE BRICO DÉPÔT EN FRANCE NE CESSENT DE BAISSER

Évolution en % du chiffre d'affaires en France de...

... Castorama



Trimestre après trimestre, les chiffres se ressemblent. C'est en France que les enseignes de Kingfisher souffrent le plus. Et, pour la première fois en Grande-Bretagne, au deuxième trimestre 2017. B & Q a en effet affiché une baisse de 4,7 % entre le 1^{er} mai et le 31 juillet.

... Brico Dépôt



La cote d'alerte est atteinte. Publiés au cœur de l'été, le 17 août, les chiffres du deuxième trimestre n'ont pas rassuré les analystes. Entre le 1^{er} mai et le 31 juillet, Castorama et Brico Dépôt ont particulièrement souffert. Le premier accuse une baisse de 2,8 % de ses ventes, le second termine à -5,1 %, l'une de ses pires performances de ces dix dernières années. Et ce, alors que le marché du bricolage frémit en France. L'année dernière, sa progression a atteint 1,9 %, soit deux fois plus que deux ans auparavant. Et leur éternel rival, Leroy Merlin, n'en finit pas de poursuivre sur une courbe ascendante, nettement devant Castorama. La déception ne concerne pas que la France. En Grande-Bretagne aussi, l'enseigne phare de Kingfisher, le réseau B & Q (295 magasins), jusque-

là relativement épargnée, accuse le coup : ses ventes ont diminué de 4,7 % sur les trois derniers mois. Le rachat du numéro deux britannique du bricolage, Homebase, par un groupe australien, Wesfarmers, n'y est pas étranger. En cours de déploiement avec une vingtaine d'ouvertures d'ici à la fin de l'année, son enseigne, Bunnings, cartonne outre-Manche.

Ce sera long. Trop ?

Autant de signaux qui sonnent l'alarme. Car cette baisse dure déjà depuis plusieurs mois. Il faut remonter au deuxième trimestre 2015 pour trouver un indicateur positif pour Castorama. Les raisons conjoncturelles écartées, toutes les têtes se tournent vers la dirigeante, Véronique Laury, l'une des rares Françaises à la tête d'un groupe coté à la City. Arrivée en jan-



LES RAISONS DE CE TROU D'AIR

- **La mise en place** à marche accélérée du plan d'unification et de réduction de l'offre One Kingfisher, dévoilé en janvier 2016.
- **La volonté d'aligner** le concept Brico Dépôt sur celui de Castorama. Or, la clientèle, surtout des professionnels et des particuliers à la recherche de prix bas pour le premier, n'est pas la même.
- **Le doute qui gagne** les équipes, notamment en France, et qui entraîne le départ de certains « talents ».
- **La concurrence** qui devient plus aiguë en Grande-Bretagne depuis que le groupe australien Wesfarmers a racheté le numéro deux du bricolage, Homebase. Son enseigne, Bunnings, rencontre un vif succès outre-Manche.

vier 2015, elle avait prévenu les fonds d'investissement qui se partagent le capital de Kingfisher : ce sera long. Sa légitimité dans le monde du bricolage (vingt-six ans entre Leroy Merlin et Castorama) n'est pas remise en cause. Plus controversé, le plan dont elle est à l'origine, baptisé One Kingfisher.

«One», comme une seule offre, commune aux quatre enseignes du conglomérat et aux dix pays où elles sont présentes. De la Russie à la France, de l'Espagne à la Grande-Bretagne, ampoules, piles, éviers ou peintures seront les mêmes. De 100 000 références, un Castorama classique tomberait à 20 000. Avec Ikea, Zara ou Decathlon comme modèles, Véronique Laury a bâti un comité de direction avec de nouvelles têtes issues de ces entreprises, entre autres. Arja Taaveniku, directrice des achats et de l'offre, vient d'Ikea; Jean-Paul Constant, recruté comme directeur des ventes et des opérations, n'est autre que le fondateur de Quechua, la marque la plus puissante de Decathlon. L'audace de Véronique Laury en séduit plus d'un. «Elle a cette capacité à faire bouger les choses», estime Édouard-Nicolas Dubar, à la tête du cabinet de recrutement Headlight International France. «La volonté d'avoir un modèle de magasin de bricolage plus simple, plus

Le rayon ampoules a été l'un des premiers à passer au régime sec de One Kingfisher. Ici, le Castorama d'Ormesson (94).

orienté clients, valable dans plusieurs pays, fait sens. C'est audacieux et radical, on aimerait voir plus de projets aussi ambitieux», renchérit Cédric Ducrocq, président fondateur de Dia-Mart.

Des partis pris controversés

Dans le bricolage aussi, la massification peut avoir du sens. «*Qu'il faille réduire le nombre de fournisseurs pour les tournevis ou les échelles peut se justifier. Cela permet d'avoir de plus gros volumes et de négocier de meilleurs tarifs*», estime un professionnel du bricolage. À la clé, 500 millions de livres de gains à partir de la cinquième année d'application du plan.

Rarement une stratégie n'aura autant divisé. Beaucoup de fournisseurs doutent du bien-fondé d'une globalisation de l'offre. L'un d'entre eux, qui travaille avec Castorama depuis sa création, se montre très dubitatif. «*Le métier du bricolage, ce n'est pas le même que celui d'Ikea. Il y a une multitude de produits très spécifiques. Regardez les ampoules : en Russie, en Roumanie ou en Espagne, on utilise encore des ampoules à filament.*»

L'exemple de Screwfix va dans ce sens. En Allemagne, la pépite de Kingfisher a commencé avec la moitié d'assortiment local, avant de devoir monter à 80 %. Certains pointent la démobilitation des équipes. «*La plupart ont arrêté de travailler les fondamentaux.*»

La recherche de synergies concerne également Brico Dépôt. Or, vouloir mettre les mêmes produits aux mêmes prix que chez Castorama relève de la gageure. «*Cela ne marchera jamais, soupire un ancien de Kingfisher. Le modèle Brico Dépôt vise une clientèle différente, attirée par les prix, qui vient de loin. Mieux vaut encore vendre cette enseigne pour se concentrer sur les trois autres.*» Andy Cosslett, qui vient de remplacer Daniel Bernard à la tête du conseil d'administration en juin, pourrait en avoir l'idée. ■

«La volonté d'avoir un modèle de magasin de bricolage plus simple, plus orienté clients, valable dans plusieurs pays, fait sens. En revanche, chercher des synergies fortes entre Castorama et Brico Dépôt est moins convaincant. Les deux enseignes ne visent pas les mêmes segments de marché. Brico Dépôt ne peut qu'en souffrir.»

Cédric Ducrocq, président fondateur de Dia-Mart

