

# Thierry Garnier, DG de Kingfisher : « Un nouveau plan stratégique pour plus d'autonomie et pour plus d'agilité »

JEAN-NOËL CAUSSIL | PUBLIÉ LE 19/06/2020

Thierry Garnier, directeur général de Kingfisher (Castorama, Brico Dépôt) détaille pour LSA les éléments clés du plan stratégique, Powered by Kingfisher, [présenté cette semaine en marge des résultats annuels de son groupe.](#)



Thierry Garnier est le directeur général du groupe Kingfisher depuis l'an dernier.

## LSA – Quelle est la philosophie de votre plan stratégique, présenté cette semaine en marge des résultats annuels du groupe, Powered by Kingfisher ?

**Thierry Garnier** - La base est de repartir du client, de ses besoins qui sont multiples. Or nous avons la chance de disposer d'enseignes différentes, professionnelles, discounters et généralistes. C'est une chance car quoi de mieux que des enseignes différentes pour s'adresser à des consommateurs différents ? C'est pour cela que nous entendons remettre les enseignes et les magasins au cœur de la stratégie : plus d'autonomie, pour plus d'agilité.

## LSA - L'e-commerce est aussi une priorité que vous qualifiez d'absolue ?

**T.G.** - Oui, avec une organisation depuis les magasins. Je crois beaucoup au click & collect. Je crois aussi à la livraison à domicile rapide. Le standard du marché, en Chine, est de livrer à domicile en trente minutes. Alors, on peut me dire que la Chine c'est loin, mais prenez les Etats-Unis : là-bas, vous avez une lutte entre Walmart et Amazon sur ce même sujet, avec Walmart qui s'appuie sur son réseau de magasins pour faire des livraisons rapides.

## LSA - D'où l'intérêt de travailler sur de nouveaux formats de magasins, pour multiplier les points de contact potentiels ?

**T.G.** - Il y a de très belles places pour de grands magasins, comme il y en a pour des *medium boxes* de 4000 m<sup>2</sup> à 5000 m<sup>2</sup>, mais nous devons développer aussi des formats plus compacts, et d'abord dans les zones urbaines. En Angleterre, nous avons déjà trois magasins que je qualifierais d'Express. En France, nos projets ont été un peu retardés par la crise, mais nous allons faire des tests. Le tout en misant sur les services, l'installation de cuisines par exemple, le conseil.

## LSA – Quel rôle pour le groupe, la tête de pont, dans ce nouveau cadre ?

**T.G.** - L'idée de base est de faire davantage confiance aux enseignes et aux gens qui prennent les décisions. Le groupe, lui, doit avoir pour vocation d'accompagner tout cela, en fournissant les outils pour mener à bien cette stratégie. Nous avons une organisation trop complexe, que nous devons

simplifier. C'est pourquoi nous avons initié deux *task forces*, une pour tout ce qui concerne le commerce et l'autre sur l'informatique. Elles sont encore en plein travail et nous attendons leurs conclusions pour mettre en place une meilleure coordination. Mais, déjà, d'une manière générale, nous devons aller vers une baisse des coûts et faire baisser notre niveau de stocks. Pour le premier point, nous considérons avoir des opportunités sur nos coûts informatiques, sur nos loyers, sur nos frais généraux notamment. Nous pouvons aussi aller plus loin au niveau des achats (la masse achat du groupe s'élève à environ 7 milliards de livres sterling, Ndlr) : nous voulons ainsi mettre en place des cellules de travail avec nos 20 ou 30 plus gros fournisseurs pour nous engager, ensemble, dans des partenariats sur de plus longs termes, en partageant davantage nos données communes pour développer notre activité ensemble. Concernant les stocks, enfin, nous avons un grand travail de réduction à mener : ils représentent aujourd'hui 2,6 milliards de livres et c'est bien trop.

**LSA – Qu'on se résume : un groupe mieux organisé, moins omnipotent, qui donne les moyens aux enseignes, chacune selon ses spécificités, de mener sa propre politique commerciale : cette volonté, c'est un but à atteindre ou les prémices sont-ils déjà jetés ?**

**T.G.** – Beaucoup de choses sont déjà en place. L'équipe dirigeante a été renouvelée pour satisfaire aux besoins de cette nouvelle organisation voulue et nous disposons, en interne, des talents nécessaires avec, par exemple, une IT commune, huit équipes de sourcing, nos ingénieurs, nos designers, des centaines de personnes qui œuvrent pour nos marques propres, qui représentent aujourd'hui 39% des ventes du groupe et que nous voulons développer encore. Et puis, surtout, nous commençons, juste avant la crise du Covid-19, à voir les effets de tout ce travail déjà fait sur les résultats commerciaux.

**LSA – Kingfisher, pourtant, si l'on s'en tient à la France, vient de terminer une quatrième année consécutive de recul de ses ventes...**

**T.G.** – Sur l'année oui. Mais si vous regardez dans le détail, en France, sur les neuf premiers mois de 2019, nous sommes à -5%. Sur le dernier trimestre (achevé fin janvier 2020, Ndlr), en revanche, à +3,3%. En février : +8,6% ! Certes, pour février, il y a le 29 février, cette année, qui vient avantager le calcul mais même si on le retire de la comparaison, nous restons en positif, à +2,2%. Un résultat qui est légèrement meilleur que le marché. Alors, bien sûr, il y a beaucoup de travail devant nous, encore, mais ces signes-là sont réels, tangibles. Et ils sont encourageants. Ils le sont d'autant plus qu'ils ne sont pas le fruit du hasard. Je vois au moins deux facteurs d'explication. Le premier, c'est que nous avons placé beaucoup d'énergie, avec les équipes d'Alain Rabec, au redressement de la France. Nous avons ainsi rapatrié la supply chain, autrefois gérée par le groupe, et qui l'est aujourd'hui depuis la France. Nous avons pour cela recruté près de 30 managers de très bons niveaux pour renforcer notre supply chain en France. Ainsi, on gagne en efficacité. Le second volet tient au déploiement de SAP chez Castorama, que nous avons accéléré et qui est aujourd'hui finalisé. De ce fait, entre l'IT et la supply chain, nous avons pu améliorer notre niveau de disponibilité en magasins et diminuer notre taux de rupture. C'est une bonne base, saine, solide. Nous devons encore améliorer nos assortiments, avec une offre un peu plus locale notamment. Nous devons aussi les équilibrer un peu plus finement puisque nous avons encore, à mon goût, un assortiment un peu trop large chez Brico Dépôt, mais en revanche pas assez de choix chez Castorama. Il y a ce rééquilibrage à accomplir, encore, mais les choses avancent. Elles avancent vite et bien.

*Propos recueillis par Jean-Noël Caussil*

#### **Les points principaux du plan Powered by Kingfisher:**

- Mettre en place une organisation groupe-enseigne plus équilibrée et plus simple, "avec une culture agile" et plus d'autonomie aux enseignes.
- Développer les ventes en ligne
- Une expérience client "orientée services, privilégiant le mobile »
- Se différencier grâce à des marques propres exclusives
- Tester de nouveaux concepts et adapter le réseau de magasins
- Optimiser les achats, réduire les coûts et les stocks
- Etre un "leader en matière de responsabilité sociale et sociétale pour le secteur »

#### **Les chiffres de Kingfisher**

12,5 milliards d'euros

Le chiffre d'affaires du groupe en 2019-2020, en baisse de 0,8%

4,4 milliards d'euros

Le chiffre d'affaires réalisé en France en 2019-2020, en baisse de 3,2%