

# Profits des entreprises : du bon usage de la mondialisation

LA CHAÎNE LOGISTIQUE

Si le coût sortie d'usine des produits émanant de pays situés à l'autre bout du monde peut paraître attractif aux entreprises, les longs délais d'approvisionnement sont un obstacle à leur réactivité et une menace pour les profits escomptés. Les entreprises du textile, par exemple, préfèrent s'approvisionner tout près de leur marché domestique et payer des coûts de confection plus élevés que de supporter un délai d'approvisionnement d'environ 16 semaines à partir de la Chine. Pourtant, de nouvelles stratégies – dont l'aménagement d'un fret hybride ou mixte – peuvent permettre de capturer les bénéfices de l'approvisionnement mondialisé à bas coûts, sans perdre les opportunités offertes par un approvisionnement national ou limitrophe.

Par **Jon BUMSTEAD**, Excel  
Avec la collaboration de **Malcolm WHEATLEY** (\*)

**U**ne contradiction est inscrite au cœur même de la croissance spectaculaire du commerce international à laquelle nous assistons de nos jours. Cette croissance s'explique manifestement par un accès plus facile à des économies de pays lointains qui allient la modicité de leurs coûts de revient à des niveaux acceptables en matière de compétences professionnelles, d'infrastructure et de stabilité politique. Le résultat, ce sont, bien évidemment, les coûts significativement plus bas de tout un ensemble de matières premières, de composants industriels et de produits finis. Toutefois, c'est ici que surgit un problème : si l'approvisionnement mondialisé à bas coût est en train de transformer la manière communément admise de faire des affaires, qu'en est-il des profits des entreprises ?

## DÉCLIN DES PROFITS DUS À UN APPROVISIONNEMENT MONDIALISÉ

Non seulement le monde des affaires est loin de devenir de plus en plus rentable, mais des indices viennent confirmer que les industries qui sont allées le plus loin dans la recherche d'intrants à bas prix sont précisément celles qui connaissent un certain déclin de leur rentabilité. Ainsi, la plupart des constructeurs d'automobiles

(\*) Malcolm Wheatley est rédacteur professionnel.

NDLR : cet article a été traduit de l'anglais en français par Marcel Charbonnier.

occidentaux sont en difficulté, bien que les véhicules qu'ils produisent n'aient jamais été aussi mondialisés quant à leurs composants.

Prenons la voiture Ford Focus, qui se vend très bien, et qui caractérise les pratiques d'approvisionnement mondialisé qui président de nos jours au modèle des affaires dans le secteur de l'automobile : la boîte de vitesses provient d'Europe, le moteur est importé d'Amérique du Nord, l'allumage est taiwanais, le starter est produit en Chine, les pneus sont fabriqués au Mexique... ; on pourrait poursuivre l'énumération. Mais on pourrait déclinier aussi les difficultés de la firme Ford ; la liste en serait tout aussi longue... Ainsi, au début de l'année 2006, cette compagnie a annoncé la fermeture de 14 de ses usines, et la perte de quelque 30 000 emplois, dans le cadre de mesures visant à réduire ses coûts opérationnels de 6 milliards de dollars. Quelques semaines auparavant, General Motors avait fait quasiment la même chose. Et, début de février 2006, c'est Volkswagen qui a annoncé la suppression de 20 000 emplois.

On constate le même phénomène dans beaucoup d'autres secteurs industriels. Prenons celui des textiles et de l'habillement, par exemple, qui a été, comme celui de l'automobile, un des grands bénéficiaires du boom en matière d'approvisionnement mondialisé. Les prix sur les étiquettes de High Street ont plongé, les marchands de prêt-à-porter s'approvisionnant dans des régions du monde telles l'Afrique du Nord et l'Extrême-Orient, en des quantités encore jamais vues. Ainsi, par exemple, entre 2003 et 2008, les exportations textiles de la Chine devraient atteindre 231 milliards de dollars chaque année, soit une croissance annuelle composée de 23 %. Prenons aussi l'exemple de l'Inde, un pays qui, sur la période 2005-2010, devrait voir ses exportations de prêt-à-porter atteindre 41 milliards de dollars, avec un taux de croissance annuelle de 18 %.

Mais qu'en pensent les détaillants occidentaux qui ont, dans une large mesure, encouragé cette expansion ? Matalan, un détaillant britannique, jeune champion de l'approvisionnement extrême-oriental, dans la catégorie « tueurs », a connu des turbulences, ces dernières années. La chaîne de magasins de mode innovante, Kookai, propriété du groupe français Vivarte, a été mise en règlement judiciaire peu après la Noël 2005. Aux Etats-Unis, Gap doit faire face à des ventes qui stagnent et à de hauts niveaux de stocks en excès à quoi s'ajoute en ce début d'année une action à son plus bas niveau historique, depuis cinquante-deux semaines consécutives. Old Navy, un autre détaillant de prêt-à-porter moyenne gamme, connaît lui aussi des revers. Par conséquent, que l'approvisionnement globalisé soit supposé booster les profits : voilà ce que ces exemples sont loin de démontrer.

Prenons maintenant l'exemple d'un détaillant naguère à la pointe de cette bataille, le Britannique emblématique Marks & Spencer. Après avoir ignoré pendant des années l'impact de la mondialisation, cette compagnie

a finalement décidé de rejoindre ses concurrents dans l'approvisionnement au-delà des mers, à la fin des années 1990. Mais la Noël 2003 a été particulièrement calamiteuse pour elle. Comme d'habitude, elle avait fait ses commandes pour le prêt-à-porter d'hiver plusieurs mois à l'avance – pour certains produits, dès le mois de mars... Mais le pari fait par Marks & Spencer que l'hiver serait froid et sec – ce qui tout naturellement impliquait une forte demande pour la maille et autres jerseys – fit long feu : cet hiver-là fut particulièrement tiède et humide...

Pire, déjà au printemps précédent, la compagnie avait été – on la comprendra – incapable de prédire le succès remarquable de l'Angleterre à la Coupe du monde de Rugby, qui eut pour effet de river les chalands des deux sexes devant leur écran de télévision, loin des vitrines, dont les siennes. La ruée des consommateurs durant la période cruciale d'avant Noël fut bien moins importante que d'habitude, les rares consommateurs ayant effectivement franchi les portes des magasins ne semblant trouver que de « mauvaises affaires » sur les rayonnages... A contrecœur, la compagnie lança la première campagne de soldes avant Noël de toute son histoire, en abaissant fortement ses prix, afin d'écouler ses stocks.

---

#### RÉDUIRE LES TEMPS D'ATTENTE POUR PERMETTRE UNE BONNE RÉACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE

C'est pour l'essentiel la même question qui préside aux difficultés de l'industrie automobile. Cette industrie passe, à juste titre, pour incarner le juste à temps : des deux côtés de l'Atlantique, des chaînes de montage particulièrement performantes sont alimentées par des chaînes d'approvisionnement aux rouages particulièrement bien huilés, qui leur fournissent des composants en provenance du monde entier.

Et pourtant, non seulement cette industrie se débat dans les difficultés financières, mais elle ne réussit pas non plus à mener à bien sa mission, qui est de produire des automobiles que les gens veulent bien acheter : en Amérique du Nord, c'est l'équivalent de quelque soixante journées de production en voitures invendues qui encombrant les halls d'exposition des détaillants et les parkings. Ces voitures sont destinées à être bradées à des prix vraiment cassés, à seule fin d'écouler les stocks. Au même moment, le temps d'attente, pour satisfaire aux exigences d'un client ayant passé commande d'une voiture sur mesure est de... soixante jours. La performance européenne est meilleure, mais elle est marquée par la même dichotomie entre un vaste stock dû à une inadéquation entre la fourniture et la demande, et des délais beaucoup trop longs pour les véhicules sur commande.

La conclusion est imparable. Le coût sortie d'usine des produits émanant d'économies à bas coûts, situées à



© Peter Blakely/REA

Le port commercial Jebel Ali, à Dubaï, bénéficie d'un statut de zone franche, tout en étant desservi par 125 compagnies maritimes. Sa relative proximité avec la Chine signifie que des entreprises peuvent obtenir rapidement les produits dont elles ont besoin à partir des ports engorgés de ce pays, et ce, en quantités moins importantes que cela aurait été nécessaire si la destination avait été l'Europe – après quoi elles peuvent les expédier vers Dubaï, où les coûts d'entreposage sont moins élevés qu'en Europe. Depuis Dubaï, ces produits peuvent être expédiés par avion vers l'Europe, leur destination finale, où ils peuvent arriver juste à temps, si nécessaire. Autre atout non négligeable : Dubaï est aussi bien desservi par les compagnies aériennes qu'il l'est par les compagnies maritimes : ce ne sont pas moins de 95 destinations qui sont desservies depuis son aéroport, par vols directs.

l'autre bout du monde, peut paraître attractif. Mais quantité d'autres coûts, perdus dans la comptabilité, viennent saper l'opportunité de profits escomptée : rabais, obsolescence, stockage, pertes – et, sans doute, par-dessus tout, perte d'opportunités. Si l'on veut capitaliser sur les modifications dans la demande, ou sur de nouvelles tendances, l'essentiel est d'être rapide. Néanmoins, de longues chaînes d'approvisionnement ralentissent la réactivité des entreprises, jusqu'à la langueur.

Regardons les chiffres : une recherche, sur l'initiative de notre entreprise, DHL Exel Supply Chain, montre que, comparé à un délai d'approvisionnement national (en textile et habillement) de seulement 6 semaines, le délai moyen requis par l'approvisionnement équivalent à partir de la Chine est de 16 semaines, soit plus de trois mois de plus. Même les approvisionneurs – importateurs les plus performants, à partir de la Chine, ont réussi à réduire ce délai à douze semaines – soit encore le double du délai en approvisionnement national. Et les moins performants d'entre eux faisaient encore nettement moins bien, avec un quartile inférieur de délais s'établissant à 28 semaines pour le textile habillement chinois – soit près du double du délai sino-chinois, et plus de quatre fois le délai moyen national. S'approvisionner en Chine revient sans conteste moins

cher, mais cet approvisionnement n'est ni souple ni réactif.

Pourtant, d'autres solutions sont possibles, comme le montre l'exemple de ... Marks & Spencer... En novembre 2005, juste au début de la période critique pour les ventes des fêtes de fin d'année, le (nouveau) PDG de cette entreprise, Stuart Rose, a annoncé avec enthousiasme à la presse financière la réception d'une cargaison de shorts, culottes et vestes pour femmes, d'une valeur de 4,5 millions de £, commandée tout juste sept semaines auparavant, et réalisée en Turquie. Une telle rapidité et une telle réactivité, a fait observer M. Rose, « auraient été impensables, chez Marks & Spencer 'ancienne manière' – ne serait-ce que l'année dernière. »

Le détaillant espagnol Zara illustre bien le même changement. Lui aussi s'approvisionne en vêtements tout près de son marché domestique – en supportant volontairement les coûts de confection les plus élevés, compensés par des délais plus courts et de bas niveaux de stocks dans son circuit. Quand la mode change, il peut réagir promptement – en plaçant sur ses rayonnages des produits que les clients sont véritablement motivés à acquérir, sans être noyé sous des containers de stocks, destinés à finir à prix *discount*. Ses homologues H&M et Mango font de même, le résultat étant que le réalis-

me, en termes de juste à temps sur ce marché a été redéfini : de près de 80 semaines, on est passé à 36, puis à 16, puis à quelques semaines seulement, actuellement.

---

### TROIS STRATÉGIES POUR UNE NOUVELLE MÉTHODE

Mais existe-t-il une troisième voie ? Une méthode qui sache capturer les bénéfices de l'approvisionnement mondialisé à bas coûts, sans perdre les opportunités offertes par un approvisionnement national, ou limitrophe ? C'est ce dont nous sommes convaincus à DHL Exel Supply Chain. Trois stratégies, de notre point de vue, offrent un moyen permettant d'atteindre cet objectif.

Tout d'abord, les entreprises doivent chercher sans relâche à éliminer le temps perdu sur leurs chaînes d'approvisionnement. Elles doivent comprendre quel est l'apport de chaque seconde en termes de valeur ajoutée – après quoi, elles doivent imaginer les procédés permettant de compresser et d'éliminer le moindre temps perdu. Mis bout à bout, cela permet de gagner une semaine, un mois – voire plus, parfois.

Ce n'est en rien utopique : voici plus de dix ans, des industriels occidentaux ont effectué le même parcours à l'intérieur de leurs usines, lorsqu'ils ont commencé à s'intéresser à la production rationalisée et au juste à temps. Des délais de plusieurs semaines pouvaient cacher, en fait, beaucoup de «laisser-aller». Ainsi, des ordres de commande, prévoyant un délai de trois semaines, se sont avérés ne comporter en tout et pour tout que six petites heures de *process* dégageant effectivement une valeur ajoutée...

Les leçons acquises alors, dans les usines, sont tout aussi valables aujourd'hui, en ce qui concerne la chaîne d'approvisionnement. Circuits tortueux, processus inutiles, lots trop importants, délais de «montage» trop longs, gaspillages... : autant de défauts à réduire et si possible à éliminer.

Dans la chaîne d'approvisionnement, les parallèles avec ces phénomènes propres à la production sont évidents – et beaucoup trop nombreux sont les industriels à ne pas les prendre en compte quand ils évaluent la rentabilité de l'approvisionnement outre-mer. Les délais inutiles peuvent être de l'ordre du mois, par exemple, dans le cas de chargements devant être acheminés, jusqu'au port d'où ils seront exportés, depuis des usines situées au fin fond de la Chine (même si elles pratiquent des salaires théoriquement plus avantageux...). Une seconde stratégie est basée sur l'exploitation des économies d'échelle. L'acheminement de produits provenant des antipodes coûte de l'argent – et naturellement, les entreprises essaient de trouver le moyen de transport le moins onéreux possible. Cela se traduit par leur tendance à importer en grandes quantités. Et pourtant le temps d'entreposage de ces grandes quantités importées ralentit la chaîne d'approvisionnement...

La solution, ce sont des centres de regroupement, où des volumes destinés à un (ou plusieurs) transformateur(s) peuvent être regroupés, afin de générer une masse rendant le transport plus rapidement rentable. Ainsi, les quantités pouvant être expédiées à des tarifs économiques étant réunies plus rapidement, il est possible de procéder à des expéditions plus fréquentes – en raccourcissant du même coup les délais de la chaîne d'approvisionnement.

Ce n'est pas là, en l'occurrence, une approche entièrement neuve. Des détaillants innovants, tel Tesco, au Royaume-Uni, procèdent ainsi depuis quelques années. Mais l'impératif était jusqu'ici, généralement, la réduction des coûts : en générant des chargements importants, on réduisait les coûts unitaires des expéditions. En introduisant la variable « temps » dans l'équation, on *booste* la profitabilité, grâce à une réactivité augmentée. Enfin, troisièmement : on peut envisager des options hybrides. Classiquement, des chargements depuis l'Extrême-Orient sont déchargés dans les plus grands ports européens : Rotterdam, Tilbury ou Brême. De là, le transport routier les achemine jusqu'à leur destination finale. En termes de coûts de fret, c'est économiquement justifié. Mais en termes de délais impératifs et de temps de réponse, c'est loin de représenter la solution idéale.

Des combinaisons fret aérien/fret maritime offrent un moyen d'améliorer cet aspect. Ainsi, le détaillant américain Gap a eu recours à une approche «à double piste» en matière de choix entre le fret aérien et le fret maritime, en opérant un distinguo entre les articles «courants», pour lesquels ce qui importait, c'était le coût plus que la réactivité, et les articles promotionnels et les articles à la pointe de la mode, pour lesquels sont requis tant des délais extrêmement serrés qu'une réponse très rapide. Ces articles sont acheminés par avion, alors que les articles plus courants, présentant une vulnérabilité en matière de prix (et non de délai), sont, quant à eux, acheminés par bateau.

---

### POUR UNE NOUVELLE FORME DE FRET HYBRIDE

Mais il y a du nouveau, même dans ce domaine. De plus en plus, à DHL Exel Supply Chain, nous exhortons les entreprises qui nous consultent à envisager une nouvelle forme de fret hybride, qui tire profit de ports intermédiaires hautement performants, en matière de qualité, comme Dubaï. Le port commercial Jebel Ali, à Dubaï, bénéficie en effet d'un statut de zone franche, tout en étant desservi par 125 compagnies maritimes. Sa relative proximité avec la Chine signifie que des entreprises peuvent obtenir rapidement les produits dont elles ont besoin à partir des ports engorgés de ce pays et ce, en quantités moins importantes que cela aurait été nécessaire si la destination avait été l'Europe – après quoi elles peuvent les expédier vers Dubaï, où

les coûts d'entreposage sont moins élevés qu'en Europe. Depuis Dubaï, ces produits peuvent être expédiés par avion vers l'Europe, leur destination finale, où ils peuvent arriver juste à temps, si nécessaire. Autre atout non négligeable : Dubaï est aussi bien desservi par les compagnies aériennes qu'il l'est par les compagnies maritimes : ce ne sont pas moins de 95 destinations qui sont desservies depuis son aéroport, par vols directs.

Cette approche présente plusieurs avantages : l'option combinant le fret aérien et le fret maritime coûte 30 % de moins que le fret aérien seul, tout en étant 50 % plus rapide que le fret maritime. Mieux encore, le fret mixte offre aux entreprises présentes dans plusieurs pays d'Europe l'opportunité de modifier éventuellement la destination de leurs expéditions et, ce, pratiquement jusqu'à la dernière minute.

En effet, au lieu d'avoir un chargement en route vers Marseille, tandis qu'il s'avère que la commande se situe à Milan, une gestion européenne commune des stocks, à Dubaï, permet aux entreprises d'adapter précisément leurs expéditions afin de coller à la demande. Inutile de préciser que la gestion des stocks ainsi mutualisée permet d'agréger les variations de la demande et par conséquent de réduire les stocks globalement requis pour jouer un rôle tampon contre un certain niveau de variabilité : c'est là un élément supplémentaire et très utile de réduction des coûts.

Prises ensemble, ces trois stratégies peuvent réduire les coûts d'acheminement de manière notable – et donc offrir une méthode susceptible d'améliorer de façon sensible le résultat comptable final des entreprises concernées.

Nous estimons qu'une réduction de 8 à 15 % des coûts inhérents à la logistique est possible, grâce à un meilleur mode de gestion, à une meilleure planification et à une meilleure affectation des ressources, ainsi que grâce à

l'élimination des infrastructures redondantes. Au final, des réductions de coûts allant jusqu'à 10 % sont envisageables, qu'on peut obtenir en déplaçant certaines opérations vers des implantations à bas coûts, et en réduisant les emprises d'entrepôts dans des destinations trop coûteuses. Les niveaux d'immobilisation de capital diminuent eux aussi, car la planification coordonnée permet aux entreprises de faire un usage plus cohérent de leur stock, d'adapter l'approvisionnement de leur appareil productif à la demande, et de mieux servir leur clientèle, en dépit d'un stockage réduit. Nous sommes convaincus que des réductions de stocks atteignant 30, voire 40 %, sont possibles.

---

### GÉRER GLOBALEMENT UNE LOGISTIQUE MIEUX INTÉGRÉE

Il s'agit là d'une économie possible à réaliser, que les entreprises ne doivent pas négliger. Mais pour pouvoir en profiter, les entreprises doivent commencer par changer la base contractuelle de leurs transactions avec leurs fournisseurs d'outre-mer – en prenant possession des chargements plus tôt, dès le portail de l'usine, plutôt que dans le dock maritime d'expédition, voire pire, dans un entrepôt situé dans le voisinage du destinataire. Ce n'est qu'alors qu'elles auront la maîtrise et la visibilité requises pour gérer globalement leur logistique désormais mieux intégrée.

C'est là un défi qui n'est pas sans implications financières. Mais c'est un défi que les entreprises de pointe sont de plus en plus nombreuses à relever.

C'est en effet à ce prix que l'approvisionnement lointain, qui dissimulait depuis très longtemps une déperdition de profitabilité, sera en mesure, à l'avenir, de tenir ses promesses.

# R É A L I T É S INDUSTRIELLES

une série des Annales des Mines

## SOMMAIRE

### Quel avenir pour la coopération scientifique bilatérale ?

#### Introduction

Mosaïque et miroir, *Claude Trink*

#### Les enjeux

Une coopération scientifique et de recherche face aux défis de la globalisation, *Christian Thimonier*

Le bilatéral et le multilatéral en coopération scientifique internationale : l'un ne va pas sans l'autre, *Pierre Paul Baskevitch*

Le 7<sup>e</sup> programme cadre de recherche et de développement technologique (PC7), *Alain Quévieux*

La coopération internationale dans l'industrie pétrolière : prêt à porter ou haute couture ?, *Claude Jablon*

#### Les dispositifs transverses

Les programmes d'actions intégrées, *Bastiaan de Laat et Katharina Warta*

Les outils de la coopération européenne et internationale du CNRS, *Minh-Hà Pham-Delègue, Anne d'Albis, Claire Giraud et Jean-Luc Clément*

Ariel, un outil original de coopération internationale, *Jacques Lévy*

#### Des exemples de coopération bilatérale

L'association généraliste entre la Suède et la France, *Erik Sandewall et Bertil Aronsson*

Une association avec priorité sectorielle entre le Finlande et la France, *Marie Aronson et Pekka Silvennoinen*

La Fondation franco-norvégienne pour la recherche scientifique et technique et le développement industriel, *Finn A. Hvistendahl*,

Encadré : *Claire Tutenuit*, Encadré : *Daniel Decroocq*

Trois instruments de coopération scientifique franco-italienne la France au niveau moyen européen ?, *Jean-Claude Arditti et Jean Favero*

Le CEFIPRA : un outil exceptionnel au service de la coopération scientifique entre l'Inde et la France, *P.S. Mony*

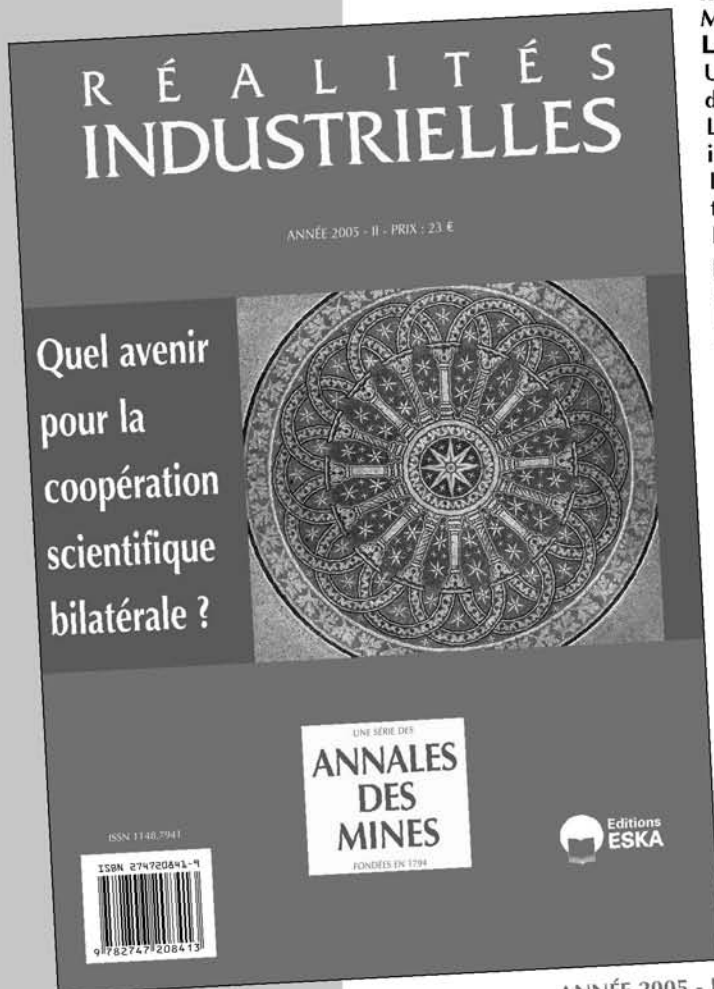
Le conseil Pasteur-Weizmann, fleuron de la coopération scientifique entre la France et Israël, *Michel Goldberg*

La coopération scientifique avec la Chine est-elle en phase avec les évolutions considérables de ce pays ?, *Jean Dercourt et Claude Trink*

#### Deux cas d'application de la coopération scientifique

Un exemple de coopération scientifique avec l'Allemagne : l'aéronautique, *Denis Maugars et Hervé Consigny*

La coopération franco-britannique de la recherche en appui aux politiques publiques de l'environnement, *Eric Vindimian*



ANNÉE 2005 - II  
ISSN 1148.7941  
ISBN 2-7472-0841-9

## BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir ..... exemplaire(s) du numéro de mai de **Réalités Industrielles** année 2005 - II « **Quel avenir pour la coopération scientifique bilatérale ?** » (ISBN 2-7472-0841-9) au prix unitaire de 23 € TTC.

Je joins  un chèque bancaire à l'ordre des Éditions ESKA

un virement postal aux Éditions ESKA CCP PARIS 1667-494-Z

Nom ..... Prénom .....

Adresse .....

Code postal ..... Ville .....

# Le *direct sourcing* dans le groupe Kingfisher

LA CHAÎNE LOGISTIQUE

Un programme de « *Cost Price Reduction* » (CPR) a été mis en place par Kingfisher, troisième groupe mondial d'amélioration de l'habitat ou, plus traditionnellement, de bricolage. Leviers de réduction des coûts : l'harmonisation des gammes, le développement de marques propres au groupe, mais surtout le développement du *direct sourcing*. Cette activité d'approvisionnement à la source représente aujourd'hui un peu plus de 10 % des achats des enseignes européennes du groupe avec actuellement quatre bureaux (la Chine – le plus gros bureau – l'Inde, la Pologne et l'Afrique du Sud) qui ont pour mission de capturer un nouveau marché : celui d'agents, d'importateurs ou de grossistes.

Par **Patrick GENTINE**, Directeur de la *Supply Chain* Groupe Kingfisher  
Entretien mené par **François VALÉRIAN**

*Pouvez-vous nous présenter le groupe Kingfisher ?*

Kingfisher est un groupe anglais de distribution, coté à Londres, qui possède environ 650 magasins dans une dizaine de pays pour un chiffre d'affaires annuel de 7,7 milliards de livres sterling (soit environ 12 milliards d'euros).

Kingfisher est le troisième groupe mondial d'amélioration de l'habitat, derrière deux groupes américains (Home Depot et Lowes).

Cette appellation « d'amélioration de l'habitat », qui a aujourd'hui définitivement remplacé celle plus traditionnelle de « bricolage » témoigne de l'évolution de notre métier pour accompagner un marché de plus en plus tourné vers la décoration.

*Votre métier est donc la vente directe au consommateur ?*

En grande partie, oui. Nous sommes un distributeur essentiellement grand public, même si certaines de nos enseignes ont une cible professionnelle (artisans).

Notre première région géographique est l'Europe et, en premier, le Royaume-Uni et l'Irlande avec trois enseignes : B&Q tout d'abord, qui représente 45 % du CA du groupe – à peu près le même pourcentage de notre parc de magasins – et qui est le *leader* incontesté du marché anglais avec une part de marché supérieure à 50 % ; puis Screwfix Direct qui fait de la vente à distance aux artisans, enfin Trade Depot, notre dernière-née, qui a ouvert en décembre 2005 son premier magasin à destination, là aussi, des artisans.