

## Adeo – Le leader du bricolage européen

L'organigramme ci-dessous donne la situation du groupe Adeo courant 2019 au regard du groupe Mulliez. Les pourcentages de détention sont ceux à fin 2018, à l'exception des pourcentages de contrôle d'Ausspar (Gérard Mulliez) qui ne publie pas de comptes de sa société (mais suit les augmentations de capital, comme celle de 2012) et de Soparlin B (les derniers comptes publiés sont de 2017).

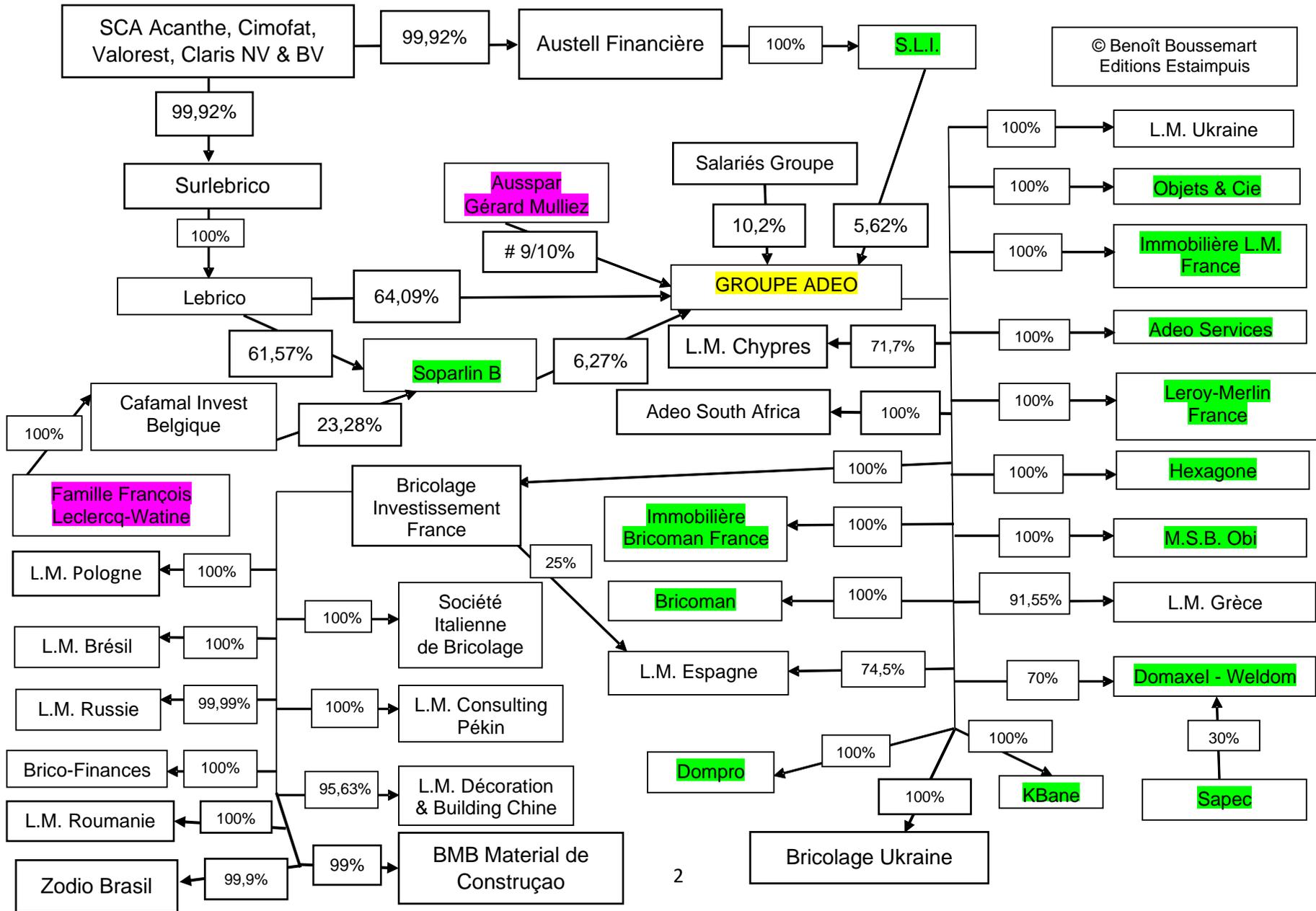
En tout état de cause, la famille Mulliez contrôle environ 90% du capital du groupe Adeo. Les salariés n'ont pas de réel pouvoir sur le groupe. Ce sont des Fonds Communs de Placement (en France ou au Luxembourg) qui détiennent pour le compte des salariés les 10,2% du capital ; mais évidemment, sous contrôle de la famille.

### Principaux groupes mondiaux et/ou opérant en France

Chiffre d'affaires en M€	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Home Dépôt USA	72 400	56 528	48 719	47 591	51 330	50 607	58 181	59 361	62 673	79 827	85 518	89 522	91 582
Lowe's USA	37 402	35 286	32 961	33 959	36 849	36 095	39 320	40 234	42 364	53 273	58 778	60 879	60 355
Groupe Adeo France	6 765	7 901	8 684	9 569	10 910	12 006	13 008	13 862	14 745	15 306	16 595	18 932	19 805
Kingfisher Royaume-Uni	12 730	13 691	12 630	11 795	12 185	12 483	13 040	13 091	13 602	14 392	13 746	13 308	13 207
Tengelmann Obi Allemagne	5 777	5 765	4 183	5 897	6 385	6 670	6 867	4 074	4 297	5 574	6 074	6 176	6 442
Rona Canada	3 199	3 264	3 140	2 951	3 517	3 492	3 801	3 065	2 794	2 989	Fusion avec Lowe's		
Hornbach Allemagne	2 392	2 617	2 752	2 853	3 017	3 204	3 229	3 369	3 572	3 755	3 941	4 141	4 362
Leroy-Merlin France	3 285	3 838	4 037	4 126	4 454	4 499	4 686	4 776	4 937	5 110	5 301	5 445	5 577
Castorama France	2 479	2 576	2 644	2 628	2 758	2 872	2 927	3 002	2 949	2 977	2 900	2 819	2 603
Brico Dépôt France	2 008	2 206	2 298	2 266	2 295	2 433	2 391	2 370	2 368	2 427	2 418	2 311	2 324
Bricorama France	632	650	659	676	698	733	732	692	675	725	717	fusion avec ITM équip	
Mr Bricolage France	456	489	515	547	565	562	561	552	544	529	524	486	457
Weldom/Domaxel France	184	209	200	197	210	224	227	234	200	233	257	264	241
Bricoman France	249	315	349	382	432	489	516	545	553	538	574	529	505
Obi France	85	78	73	69	68	75	77	83	92	102	105	107	111

Au niveau mondial, Home Depot et Lowe's dominent le marché mondial, principalement à partir de positions détenues aux USA. Home Depot est également présent au Canada et au Mexique, mais est définitivement sorti du marché chinois, après 7 années de présence non concluante de son point de vue. Lowe's est également présent au Canada et au Mexique. Rona, présent uniquement au Canada, a fusionné avec Lowe's. Ces groupes ne sont donc pas compétiteurs avec les groupes Adeo ou Kingfisher.

© Benoit Boussemart  
Editions Estaimpuis



Home Depot détient 1 981 magasins aux USA, 182 magasins au Canada et 124 magasins au Mexique. Lowe's détient 1 723 magasins aux USA, 279 magasins au Canada et 13 magasins au Mexique (mais dont la présence n'est pas assurée).

Résultat Net en M€	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Home Dépôt USA	4 592	3 212	1 545	1 914	2 520	2 791	3 530	4 056	4 781	6 321	7 193	7 657	9 413
Lowe's USA	2 475	2 053	1 500	1 282	1 517	1 322	1 525	1 722	2 033	2 296	2 796	3 058	1 959
Groupe Adeo France	335	439	446	475	544	577	550	593	645	669	703	719	779
Kingfisher Royaume-Uni	480	398	259	432	573	736	696	835	711	568	747	554	246
Tengelmann Obi Allemagne	donnée non disponible												
Rona Canada	134	126	103	87	105	-54	15	-112	53	48	Fusion avec Lowe's		
Hornbach Allemagne	61	58	113	82	99	95	77	86	107	98	90	96	75
Leroy-Merlin France	173	214	224	223	254	257	296	293	295	296	282	241	296
Castorama France	48	59	51	41	15	70	47	55	20	31	40	26	-153
Brico Dépôt France	0	70	67	72	87	117	118	121	100	110	120	95	52
Bricorama France	22	24	20	21	22	24	15	12	13	15	11	fusion avec ITM équipé	
Mr Bricolage France	16	17	34	21	20	18	11	7	14	10	-66	8	-138
Weldom/Domaxel France	-5	-2	5	5	7	6	6	8	8	9	10	10	9
Bricoman France	-2	3	2	5	9	9	7	10	10	6	7	7	11
Obi France	-11	-10	-16	-7	-4	-0	-0	1	2	3	2	4	2

En Europe, les principaux concurrents d'Adeo sont les groupes Kingfisher, Tengelmann (via Obi) et Hornbach. Groupe Adeo est devenu en 2012 le 1<sup>er</sup> groupe européen de la distribution spécialisée dans le bricolage, en dépassant Kingfisher (qui réalise un chiffre d'affaires un peu supérieur, mais sur 53 semaines) ; en 2018, avec 19,8 Mds € de chiffre d'affaires, Adeo a largement dépassé Kingfisher, qui reste collé aux environs de 13/14 Mds d'€ entre 2012 et 2018. Tengelmann réalise via Obi l'essentiel de son chiffre d'affaires en Allemagne (3 261 M€) ; le chiffre d'affaires à l'étranger atteint 3 181 M€, réalisé pour l'essentiel en Europe proche (Autriche, Italie, Suisse) mais également en Europe de l'Est (Pologne, Hongrie, Slovaquie, Slovénie) et en Russie. En 2018, Hornbach est essentiellement présent en Allemagne avec 97 magasins et 2 374 M€ de chiffre d'affaires, et en Europe proche (Luxembourg, Autriche, Suisse, Pays-Bas et Suède), et également en Europe de l'Est (Slovaquie, Tchéquie et Roumanie) avec un total de ventes à l'étranger de 1 983 M€ pour 61 magasins. Il faut noter qu'Adeo est écarté du marché allemand, notamment avec la forte présence de Tengelmann et de Hornbach.

Kingfisher détient 1 331 magasins en Europe, dont 923 au Royaume-Uni et en Irlande, 224 en France, 28 en Espagne, 3 au Portugal, 19 en Allemagne, 76 en Pologne, 38 en Roumanie et 20 en Russie. En France Kingfisher détient Castorama (101 magasins) et Brico Dépôt (123 magasins).

En tout état de cause, deux groupes dominent en Europe : Adeo et Kingfisher. Les jeux de la concurrence s'exercent sur le reste du continent européen, et notamment les anciens pays du bloc communiste. Nous renvoyons aux tableaux pour les données détaillées des groupes ayant publié de manière continue leurs comptes. Il en va de même pour les résultats.

Les résultats nets montrent que ces groupes dégagent des bénéfices importants. Ils vont croissants pour Home Dépôt et pour Adeo, mais restent bien orientés pour Lowe's et Kingfisher. Ces deux derniers groupes voient cependant leur bénéfice s'éroder en fin de période. Mais la rentabilité du secteur leur permet de verser des dividendes importants, tout en pratiquant (pour les groupes américains notamment) le rachat d'une partie significative de leurs titres, ce qui contribue à la hausse des cours en bourse.

Fonds propres en M€	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Home Dépôt USA	19 950	12 946	12 149	13 947	14 259	12 867	13 836	9 432	7 024	5 696	3 917	1 290	-1 590
Lowe's USA	12 533	11 765	12 339	13 714	13 672	11 886	10 785	8 928	7 511	6 902	5 817	5 211	3 084
Groupe Adeo France	1 897	2 276	2 527	2 955	3 402	3 750	4 092	4 342	4 539	4 787	4 917	5 235	5 549
Kingfisher Royaume-Uni	6 488	6 907	6 044	5 564	6 367	6 082	7 592	7 433	7 739	8 527	8 291	7 705	7 524
Tengelmann Obi Allemagne	donnée non disponible												
Rona Canada	797	904	958	1 123	1 408	1 421	1 466	1 222	1 109	1 106	Fusion avec Lowe's		
Hornbach Allemagne	471	688	780	861	962	1 041	1 095	1 164	1 261	1 334	1 398	1 463	1 507
Leroy-Merlin France	913	980	1 012	1 069	1 116	1 136	1 174	1 175	1 172	1 175	1 153	1 120	1 184
Castorama France	492	519	528	526	439	500	442	497	463	476	500	521	368
Brico Dépôt France	0	148	135	172	176	250	252	373	352	414	502	588	600
Bricorama France	204	228	242	258	274	293	290	301	307	318	323	fusion avec ITM équip	
Mr Bricolage France	162	174	198	213	225	237	241	245	259	263	195	196	52
Weldom/Domaxel France	26	24	29	34	40	44	49	55	61	65	74	81	86
Bricoman France	19	23	34	40	52	62	71	82	92	98	107	112	123
Obi France	-3	-13	28	22	18	18	27	28	30	33	35	39	41

Nonobstant cette pratique, tous ces groupes disposent de fonds propres importants.

Il faut encore distinguer les groupes américains (Home Dépôt et Lowe's) des autres groupes. Les fonds propres consolidés des groupes américains sont à la baisse (et même négatifs pour Home Dépôt) parce qu'ils procèdent à des rachats massifs de leurs propres titres, à des fins boursières. Comme la valeur des titres monte, le rachat coûte de plus en plus d'argent ; ce qui pèse sur la valorisation des fonds propres (le cumul de valeur des titres rachetés devient supérieur au montant des réserves et de la valeur des titres émis).

Les autres groupes montrent une accumulation du capital, plus (Adeo) ou moins (Kingfisher, Hornbach) rapide.

Mais il est clair que le secteur du bricolage a bénéficié partout d'une conjoncture favorable, les ménages trouvant par cette activité un moyen de maintenir leur patrimoine immobilier, sans faire appel à des professionnels dont les pratiques de facturation pénalisaient leur budget.

Sur le marché français, Groupe Adeo est dominant (Leroy-Merlin, Weldom-Domaxel, Bricoman, Obi, Kbane ...), mais fait face à un concurrent important avec le groupe Kingfisher ; Kingfisher est présent notamment avec Castorama et Brico Dépôt.

Puis on trouve Bricomarché qui a été renforcé en 2016 par Bricorama et Baktor. Nous avons reconstitué le « groupe » Bricomarché (qui est dans le groupe ITM des Mousquetaires) allié avec Bricorama et Baktor. Cet ensemble est en 3<sup>ème</sup> position en France.

Parts de marché du Bricolage Source : Unibal - Mr Bricolage	Superficie commerciale en K m²									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Leroy-Merlin	1 120	1 175	1 212	1 249	1 359	1 417	1 417	1 585	1 620	1 685
Castorama	1 072	1 099	1 142	1 161	1 225	1 234	1 234	1 240	1 147	1 151
Brico Dépôt	524	549	561	649	696	712	712	781	786	797
Bricomarché	946	1 482	992	996	1 003	981	981	1 040	1 099	1 050
Weldom	477	539	539	519	524	500	500	498	506	427
Bricorama (rejoint Bricomarché en 2016)	363	412	411	435	445	446	446	482	495	501
Baktor (rejoint Bricomarché en 2016)		16	12	14				14	14	
Bricoman	130	143	200	179	232	247	247	300	317	286
Brico & Jardis Leclerc	255	267	285	304	318	316	316	233	252	272
Entrepôt du Bricolage et Boîte à outils	92	92	107	107	111	128	128	140	144	155
Cofag (Bricopro)	101	101	115	196	202	205	205	231	222	223
<b>Total ci-dessus</b>	<b>5 080</b>	<b>5 875</b>	<b>5 576</b>	<b>5 809</b>	<b>6 115</b>	<b>6 186</b>	<b>6 186</b>	<b>6 544</b>	<b>6 602</b>	<b>6 547</b>
Groupe Adeo France Total	1 727	1 857	1 951	1 947	2 115	2 164	2 164	2 383	2 443	2 398
Groupe Kingfisher France Total	1 596	1 648	1 703	1 810	1 921	1 946	1 946	2 021	1 933	1 948
Groupe Bricomarché, Bricorama et Baktor	1 309	1 910	1 415	1 445	1 448	1 427	1 427	1 536	1 608	1 551

Le groupe Mulliez, avec Adeo et ses filiales, a gagné la concurrence au niveau Français comme au niveau européen.

Il faut souligner que ces trois groupes représentent près de 94% du marché (en sachant que le marché ci-dessus ne concerne que les grandes surfaces de bricolage ou GSB). D'autres acteurs interviennent (traditionnels, e-commerce, négoce et grandes surfaces alimentaires). En 2017, les GSB représentent 77% du marché total du bricolage. Les rapprochements ont été importants : Weldom

et Obi (partie française) avec Adeo ; Bricorama (Mr Bricolage) et Baktor avec Intermarché (l'opération devrait être totalement achevée en 2020, certains sociétaires ne souhaitant pas participer au rapprochement avec Bricomarché).

Parts de marché du Bricolage Source : Unibal - Mr Bricolage	Chiffre d'Affaires TTC en €/m²									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Leroy-Merlin	4 109	3 934	4 163	4 215	4 159	4 047	4 217	3 900	3 969	4 066
Castorama	2 857	2 818	2 823	2 897	2 812	2 842	2 831	2 823	2 956	2 851
Brico Dépôt	5 113	4 818	4 766	4 356	4 011	3 848	3 886	3 606	3 613	3 395
Bricomarché	2 002	1 256	1 855	1 898	1 885	1 807	1 908	1 818	1 759	1 896
Weldom	1 803	1 353	1 353	1 372	1 384	1 400	1 402	1 470	1 480	1 773
Bricorama (rejoint Bricomarché en 2016)	1 408	1 337	1 431	1 395	1 449	1 392	1 383	1 394	1 333	1 365
Baktor (rejoint Bricomarché en 2016)	ERR	2 125	2 833	2 000	ERR	ERR	ERR	1 929	1 714	ERR
Bricoman	2 592	2 762	2 250	3 050	2 461	2 429	2 466	1 967	1 975	2 213
Brico & Jardis Leclerc	1 200	1 266	1 302	1 280	1 324	1 373	1 161	1 674	1 722	1 746
Entrepôt du Bricolage et Boîte à outils	2 478	2 511	2 215	2 495	2 541	2 172	2 367	2 336	2 431	2 484
Cofag (Bricopro)	1 139	1 465	1 322	1 173	970	1 434	1 468	1 338	1 374	1 390
<b>Total ci-dessus</b>	<b>2 873</b>	<b>2 494</b>	<b>2 752</b>	<b>2 776</b>	<b>2 718</b>	<b>2 697</b>	<b>2 749</b>	<b>2 665</b>	<b>2 687</b>	<b>2 761</b>
Groupe Adeo France Total	3 358	3 095	3 190	3 350	3 285	3 251	3 367	3 149	3 195	3 437
Groupe Kingfisher France Total	3 598	3 484	3 463	3 420	3 247	3 210	3 217	3 126	3 223	3 074
Groupe Bricomarché, Bricorama et Baktor	1 837	1 281	1 740	1 747	1 751	1 678	1 744	1 686	1 627	1 725

En tout état de cause, un double constat s'impose :

- le marché du bricolage est dynamique, la croissance du chiffre d'affaires ne s'interrompant pas de 2008 à 2017 ;
- le marché a bénéficié du passage à la TVA à 7% et les ventes ont été dopées par les efforts de rénovation des anciens bâtiments, notamment dans le domaine de l'isolation.

Il n'en est que plus regrettable de voir les deux enseignes dominantes exiger toujours davantage dans le domaine du détricotage des avantages sociaux acquis globalement par les salariés, notamment pour ce qui est de la question des ouvertures du dimanche. Et en n'hésitant pas à utiliser leurs salariés (jouant sur la perte de pouvoir d'achat des « volontaires » du dimanche) et à manipuler leurs clients (au nom de la liberté, bien évidemment) pour arriver à leurs fins. Ainsi, mesure après mesure, les pouvoirs publics se couchent de plus en plus devant le patronat. Ainsi, les allègements fiscaux accordés via le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'emploi (CICE), étaient censés donner de la compétitivité « salariale » aux entreprises face à la concurrence mondiale. Alors que les magasins sont cloués au sol !

<b>Source : Unibal - Mr Bricolage</b>	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Leroy-Merlin	4 602	4 623	5 045	5 265	5 652	5 735	5 976	6 182	6 430	6 852
Castorama	3 063	3 097	3 224	3 363	3 445	3 507	3 493	3 501	3 391	3 282
Brico Dépôt	2 679	2 645	2 674	2 827	2 792	2 740	2 767	2 816	2 840	2 706
Bricomarché	1 894	1 862	1 840	1 890	1 891	1 773	1 872	1 891	1 933	1 991
Weldom	860	729	729	712	725	700	701	732	749	757
Bricorama (rejoint Bricomarché en 2016)	511	551	588	607	645	621	617	672	660	684
Baktor (rejoint Bricomarché en 2016)		34	34	28				27	24	
Bricoman	337	395	450	546	571	600	609	590	626	633
Brico & Jardi Leclerc	306	338	371	389	421	434	367	390	434	475
Entrepôt du Bricolage et Boîte à outils	228	231	237	267	282	278	303	327	350	385
Cofag (Bricopro)	115	148	152	230	196	294	301	309	305	310
<b>Total ci-dessus</b>	<b>14 595</b>	<b>14 653</b>	<b>15 344</b>	<b>16 124</b>	<b>16 620</b>	<b>16 682</b>	<b>17 006</b>	<b>17 437</b>	<b>17 742</b>	<b>18 075</b>
Groupe Adeo France Total	5 799	5 747	6 224	6 523	6 948	7 035	7 286	7 504	7 805	8 242
Groupe Kingfisher France Total	5 742	5 742	5 898	6 190	6 237	6 247	6 260	6 317	6 231	5 988
Groupe Bricomarché, Bricorama et Baktor	2 405	2 447	2 462	2 525	2 536	2 394	2 489	2 590	2 617	2 675
% Adeo / Total marché ci-dessus	39,7%	39,2%	40,6%	40,5%	41,8%	42,2%	42,8%	43,0%	44,0%	45,6%
% Kingfisher / Total marché ci-dessus	39,3%	39,2%	38,4%	38,4%	37,5%	37,4%	36,8%	36,2%	35,1%	33,1%
% Bricomarché / Total marché ci-dessus	16,5%	16,7%	16,0%	15,7%	15,3%	14,4%	14,6%	14,9%	14,8%	14,8%
% Trois groupes ci-dessus / Total marché ci-dessus	95,6%	95,1%	95,0%	94,5%	94,6%	94,0%	94,3%	94,1%	93,9%	93,5%

Ce CICE est une pure augmentation des profits pour les entreprises qui opèrent sur le territoire national. Or les ventes de la grande distribution sont dans ce cas ; elles ne sont pas menacées par la concurrence (la vente ne peut avoir lieu que sur le territoire national) et n'a donc pas besoin de réduire ses coûts pour exporter. Par contre, bénéficiaire à partir de 2014 d'un crédit d'impôt de 6% sur le montant des rémunérations brutes ne dépassant pas 2,5 SMIC (soit environ 3 600 €), c'est augmenter pour un montant équivalent le profit des groupes qui en bénéficient.

Qu'en est-il de l'activité « bricolage » dans le groupe Mulliez ?

A partir de l'organigramme, nous pouvons passer aux informations financières relatives à la composante Adeo du groupe Mulliez. Suivons cet organigramme de la page 2, strate financière après strate financière.

<b>Surlebrico en K€</b>	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Participations	859 609	859 609	859 609	859 609	859 609	859 609	894 351	894 381	894 351	894 366
Total des fonds propres	859 481	859 397	1 209 278	880 536	992 186	1 157 436	1 444 989	1 444 940	1 010 147	1 010 104
Résultat net	-128	-84	349 881	133 534	119 568	165 250	287 553	-48	253	-44
Participations (en %)										
- Lebrico	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Surlebrico est le holding de contrôle du groupe Mulliez. C'est une filiale directe des sociétés en commandite par actions Acanthe, Cimofat et Valorest, lesquelles sont possédées par les diverses sociétés civiles des membres de la famille Mulliez. Ce holding n'a aucune autre fonction que de détenir les titres Lebrico, à 100% (aucun changement depuis la création de Surlebrico). Surlebrico verse des dividendes aux membres de la famille, via les SCA : au total, entre 2009 et 2018, **1 142 M€ ont été remontés**.

Le groupe Adeo est lui-même contrôlé par 4 sociétés de la famille Mulliez (Lebrico, SLI, Soparlin B et Ausspar) et 2 Fonds auxquels participent les salariés (le FCP Valadeo et la société luxembourgeoise Groupe Adeo & Cie Valadeo). Les comptes consolidés du groupe Adeo indiquent que fin 2018 les salariés du groupe possèdent 10,2% du groupe Adeo.

En outre, 0,34% du capital est auto-détenu. La famille Mulliez détient donc 85,44% du capital de Groupe Adeo. Le groupe Mulliez au sens strict détient 64,09% via Lebrico et 5,22% par SLI, sociétés qui ont publié leurs comptes en 2012 ; SLI est une filiale d'Austell Financière, société luxembourgeoise elle-même détenue en fin de course par Claris NV et Claris BV, sociétés hollandaises qui appartiennent en totalité au groupe Mulliez. Il faut y ajouter le pourcentage sur Groupe Adeo contrôlé par la société Soparlin B (soit 6,27%, société détenue à 61,57% par Lebrico et à 23,28% par Cafamal) ; le % d'autocontrôle, soit 0,49% ; et le % du capital détenu par des sociétés du groupe contrôlées par Adeo, soit 3,28%).

Pour rappel, après la fusion des SCA Cimoflu et Valma, la famille Mulliez a simplifié son mode de détention du groupe en concentrant (après redistribution des titres détenus par la SCA Valma entre les autres sociétés du groupe Mulliez) la détention des diverses composantes entre **5 sociétés : les SCA Acanthe, Cimofat et Valorest et la Société Civile Soderec en France, et Claris NV aux Pays-Bas**. Ces 5 sociétés détiennent l'ensemble du groupe Mulliez, et toutes les sociétés civiles détiennent désormais un panier du groupe composé par les titres de ces 5 sociétés (ce que démontrent toutes les sociétés civiles créées ou ayant augmenté leur capital depuis 2010).

Les données relatives aux sociétés contrôlées par le groupe Mulliez sont les suivantes :

<b>Lebrico en K€</b>	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Participations	494 108	515 239	524 788	526 831	528 999	550 036	586 853	589 341	598 004	605 578
Total des fonds propres	525 318	616 301	373 908	371 182	362 481	362 562	275 740	727 034	906 756	1 089 121
Résultat exercice	52 544	90 983	107 607	130 455	111 284	165 339	166 296	451 294	179 722	182 366
Détail des participations (en % détenu)										
- titres Leroy Merlin Participations	63,40%	63,71%	63,80%	63,68%	63,68%	63,86%	64,19%	64,09%	64,09%	64,09%
- titres Soparlin B	53,77%	53,98%	53,57%	53,77%	53,27%	54,37%	55,66%	58,52%	60,61%	61,57%
Consolidé au sein de Surlebrico										

Les indications sur les sociétés holdings n'ont d'autre intérêt que de préciser le schéma de détention du groupe Adeo, et de préciser les lieux de remontées de dividendes. Ainsi, les fonds propres de Lebrico ne passent que de 525 M€ en 2009 à 1 089 M€ en 2018, malgré des bénéfices de 1 638 M€ sur la période. En fait, Lebrico a fait remonter plus de 583 M€, en affectant aux dividendes la majeure partie des bénéfices, et en distribuant des actions à Surlebrico.

<b>SLI en K€</b>	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Participations	125 606	132 105	132 105	132 105	157 259	157 259	162 429	162 429	163 832	163 832
Total des fonds propres	125 636	132 796	134 396	132 185	140 921	154 654	162 543	162 443	177 363	192 349
Résultat exercice	4 022	7 160	8 394	10 271	8 736	11 733	13 882	38 852	14 920	14 987
Détail des participations (en % détenu)										
- titres Leroy Merlin Participations	5,11%	5,23%	5,23%	5,22%	5,55%	5,55%	5,61%	5,60%	5,62%	5,62%
Consolidé au sein de Claris NV										

Il faut ajouter à ces dividendes les dividendes versés via SLI, mais qui doivent passer par les filtres d'Austell Financière et Claris NV. Nous savons simplement que SLI a obtenu de Groupe Adeo un peu plus de 93 M€ de 2009 à 2018.

Gérard Mulliez possède entre 9% et 10% du groupe Adeo, directement via Ausspar (il a au moins suivi plusieurs augmentations de capital de Groupe Adeo, pour les informations publiées). Et la famille François Leclercq-Watine 23,28% de Soparlin B, via Cafamal Invest en Belgique ; la valeur des titres détenus par Cafamal Invest en Belgique est de 91,06 M€ fin 2018.

<b>L-M Participations &amp; Cie Valaction K€</b>	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Participations	56 813	63 743	67 432	79 668	79 668	94 828	99 771	116 472	120 213	121 081
Valeurs Mobilières de Placement	32 779	43 937	51 420	51 420	55 914	59 335	57 052	52 133	53 020	63 782
Fonds propres	93 443	106 460	118 479	131 231	144 702	152 910	165 894	190 814	204 045	216 222
Résultat exercice	1 613	2 986	3 700	4 515	4 006	8 122	7 911	20 246	8 687	8 867
Gérant : Groupe Adeo										

S'agissant des salariés, L-M Participations & Cie Valaction (devenu Groupe Adeo & Cie Valadeo) détient fin 2018 plus de 121 M€ de titres du groupe Adeo, et d'autres valeurs mobilières de placement. Il ne faut pas oublier que ces titres dépendent en partie du mécanisme de stock-options, destiné essentiellement à l'encadrement de haut niveau. Il n'y a pas de stock-options pour les « salariés de base ».

L'évolution des stock-options est la suivante :

<b>Groupe Adeo</b>	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Stock-options (nombre)	159 219	133 156	133 955	119 527	125 044	116 479	118 769	116 454	119 278	126 569	115 723
Prix moyen d'une action €	345,09	350,08	389,15	453,6	485,68	512,79	548,72	595,65	595,36	636,67	703,95
Prix d'exercice €	74,88	187,32	225,76	283,74	345,09	350,08	389,15	453,60	485,68	512,79	548,72
Plus-value potentielle en K€	43 023	21 672	21 887	20 303	17 580	18 952	18 952	16 542	13 082	15 679	17 964
Nombre d'options exercées	27 630	51 400	34 270	31 665	27 878	27 940	34 065	23 312	32 285	21 124	37 445
Plus-value réalisée en K€	7 466	8 366	5 599	5 379	3 919	4 546	5 436	3 311	3 541	2 617	5 813

Un petit nombre de privilégiés bénéficient de ces stock-options, en plus des sommes accordées au titre de l'intéressement et de la participation. Les sommes en jeu ne sont pas négligeables : fin 2018, la valeur des titres détenus pour les stock-options atteint près de 82 M€.

Ces points précisés, l'activité et les performances du groupe Adeo sont bien orientées ; elles sont à analyser au niveau consolidé du groupe. Nous indiquerons néanmoins les informations sur les principales filiales.

<b>Groupe Adeo données consolidées</b>	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total ventes biens et services en K€	8 683 726	9 568 950	10 910 051	11 970 044	12 965 119	13 818 715	14 707 248	15 267 692	16 550 337	18 881 775	19 644 112
En % du total ci-dessus :											
- marge commerciale	38,4%	38,3%	38,0%	37,4%	36,7%	35,8%	35,8%	35,7%	35,4%	34,4%	33,7%
- valeur ajoutée	27,3%	28,2%	28,0%	27,2%	26,8%	26,3%	26,1%	26,0%	25,7%	24,7%	23,7%
- coût salarial	16,3%	16,4%	16,5%	16,1%	15,9%	15,7%	15,8%	15,9%	16,1%	15,8%	15,5%
- excédent brut d'exploitation	9,9%	10,5%	10,3%	9,8%	9,7%	9,4%	9,2%	9,0%	8,3%	7,8%	7,2%
- résultat financier	0,1%	-0,6%	-0,3%	-0,3%	-0,4%	-0,2%	0,0%	-0,4%	-0,3%	-0,3%	-0,2%
- capacité d'autofinancement	7,3%	7,3%	7,3%	7,3%	7,0%	6,9%	6,8%	6,6%	6,5%	6,3%	6,4%
- résultat net	5,1%	5,0%	5,0%	4,8%	4,2%	4,3%	4,4%	4,4%	4,2%	3,8%	4,0%
Résultat net en K€	445 858	475 309	544 411	577 026	550 466	593 162	645 017	669 416	702 851	719 040	778 618

Entre 2008 et 2018, le chiffre d'affaires consolidé du groupe Adeo a été multiplié pratiquement par 2,3. Cette excellente performance est à souligner ; c'est la plus importante progression des 4 premiers opérateurs mondiaux, loin s'en faut : Home Dépôt a multiplié son chiffre d'affaires par 1,9 ; Lowe's par 1,8 et Kingfisher par 1,05 ; les groupes allemands multiplié leur chiffre d'affaire de 1,5 à 1,6. Des gains de parts de marché se traduisent souvent par une diminution des résultats, à différents niveaux : politique de prix agressive et impact sur les taux de marge et de valeur ajoutée ; investissements et endettement se traduisant par des coûts financiers etc. Le groupe Adeo n'échappe pas à cette règle, mais garde en niveau relatif (i.e. relativement au chiffre d'affaires) des performances remarquables, y compris dans le contexte très difficile engendré par la crise financière de 2008, et des difficultés conjoncturelles de 2012.

Compte tenu de la diversification des activités du groupe et de son expansion géographique, il est logique de constater une baisse du taux de valeur ajoutée. Cette baisse se répercute ensuite sur les autres éléments du résultat. Ainsi, le taux d'excédent brut d'exploitation rapporté au chiffre d'affaires diminue moins fortement que le taux de marge commerciale et le taux de valeur ajoutée. Le groupe bénéficie notamment d'une diminution du poids relatif du coût salarial, avec un impact non négligeable des exonérations de charges liées au CICE. Au total, entre 2013 et 2018, Adeo a bénéficié de 191,5 M€ d'exonérations sur les cotisations sociales. En définitive, la capacité d'autofinancement demeure à un taux élevé, même si elle a perdu un point sur la période 2008-2018.

Et la structure financière consolidée du groupe est excellente.

Groupe Adeo - données consolidées K€	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Fonds propres	2 526 658	2 955 243	3 401 872	3 750 095	4 091 715	4 342 433	4 538 554	4 786 829	4 916 550	5 234 876	5 548 882
+ Impôts différés & Prov. Risques & Charges	428 647	416 205	442 665	414 401	409 838	393 625	408 620	409 791	396 957	391 652	473 048
+ Dettes financières à plus d'un an	265 156	955 534	905 951	407 158	529 250	472 079	400 335	500 586	931 805	921 181	1 345 643
A = capitaux permanents	3 220 461	4 326 982	4 750 488	4 571 655	5 030 803	5 208 137	5 347 509	5 697 206	6 245 312	6 547 709	7 367 573
Immobilisations d'exploitation	3 109 425	3 920 671	4 280 557	4 691 880	5 032 098	5 079 895	5 207 555	5 653 073	6 684 652	7 056 054	7 355 057
+ Immobilisations financières finan	268 807	410 967	449 570	430 883	414 880	534 597	391 706	392 985	378 782	374 944	390 847
B = Actif immobilisé	3 378 232	4 331 638	4 730 127	5 122 763	5 446 978	5 614 492	5 599 261	6 046 058	7 063 434	7 430 998	7 745 904
<b>A - B = Fonds de roulement</b>	<b>-157 771</b>	<b>-4 656</b>	<b>20 361</b>	<b>-551 108</b>	<b>-416 175</b>	<b>-406 355</b>	<b>-251 752</b>	<b>-348 852</b>	<b>-818 122</b>	<b>-883 289</b>	<b>-378 331</b>
Stocks	1 592 460	1 749 789	1 969 896	2 301 466	2 262 033	2 295 440	2 413 944	2 660 270	3 036 412	3 237 847	3 327 987
+ Clients	706 357	888 375	1 010 741	764 651	795 387	801 397	864 442	776 061	944 468	869 444	917 697
- Dettes fournisseurs	-2 345 841	-2 516 674	-2 924 081	-2 870 042	-2 825 956	-3 175 616	-3 419 917	-3 600 519	-4 213 452	-4 570 059	-4 670 237
+/- Créances et dettes diverses	-383 388	-543 447	-593 297	-495 767	-512 290	-492 665	-476 380	-444 828	-485 730	-544 452	-559 845
C = Besoin en Fonds de Roulement	-430 412	-421 957	-536 741	-299 692	-280 826	-571 444	-617 910	-609 017	-718 302	-1 007 220	-984 398
Liquidités	559 101	582 381	680 290	330 953	298 832	616 169	706 853	696 758	878 995	1 000 782	1 694 426
- Dettes financières moins d'un an	-286 460	-165 080	-123 188	-582 369	-434 181	-451 080	-340 694	-436 593	-978 815	-876 851	-1 088 359
D = Trésorerie	272 641	417 301	557 102	-251 416	-135 349	165 089	366 159	260 165	-99 820	123 931	606 067
<b>C + D = Fonds de roulement</b>	<b>-157 771</b>	<b>-4 656</b>	<b>20 361</b>	<b>-551 108</b>	<b>-416 175</b>	<b>-406 355</b>	<b>-251 751</b>	<b>-348 852</b>	<b>-818 122</b>	<b>-883 289</b>	<b>-378 331</b>

Le groupe a fortement renforcé ses fonds propres, tout en contenant son endettement. Ainsi, l'endettement financier à long et moyen terme ne représente fin 2018 que le quart des fonds propres. Avec en outre une trésorerie à court terme qui est largement excédentaire ; alors que les investissements ont été très importants (les immobilisations d'exploitation ont plus que doublé sur la période) et que le groupe Adeo a versé des dividendes pour le moins significatifs, remontés jusqu'au holding Surlebrico pour plus de 1,1 milliard d'euros. L'excellente rentabilité de groupe Adeo permet à la fois la politique de croissance, une politique d'endettement limitée, et le versement de dividendes élevés aux actionnaires. Qui dit mieux ?

Bien évidemment, ces informations ne doivent pas être isolées des données relatives aux principales filiales. Qu'en est-il ?

L'activité des principales filiales est la suivante :

Chiffre d'affaires des Business Unit (K€)	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Leroy-Merlin France	5 370 345	5 726 841	5 893 108	32,5%	30,4%	29,8%
Leroy-Merlin + Aki Espagne	1 898 718	2 061 013	2 179 077	11,5%	10,9%	11,0%
Leroy-Merlin Portugal	305 076	350 715	416 487	1,8%	1,9%	2,1%
Leroy-Merlin Italie	1 301 044	1 370 733	1 411 369	7,9%	7,3%	7,1%
Leroy-Merlin Brésil	1 101 354	1 285 745	1 108 294	6,7%	6,8%	5,6%
Leroy-Merlin Pologne	964 592	1 113 296	1 222 284	5,8%	5,9%	6,2%
Leroy-Merlin Russie	2 522 947	3 440 167	3 718 210	15,3%	18,2%	18,8%
Leroy-Merlin Grèce + Chypre	113 029	133 948	146 908	0,7%	0,7%	0,7%
Leroy-Merlin Chine	15 077	13 105	8 532	0,1%	0,1%	0,0%
Leroy-Merlin Ukraine	38 211	40 884	49 828	0,2%	0,2%	0,3%
Leroy-Merlin Roumanie	217 314	283 004	331 670	1,3%	1,5%	1,7%
Leroy-Merlin Afrique du Sud		82	3 904	0,0%	0,0%	0,0%
Weldom	359 842	363 739	336 714	2,2%	1,9%	1,7%
Aki Portugal	171 680	188 369	197 171	1,0%	1,0%	1,0%
Bricocenter Italie	259 618	256 810	251 575	1,6%	1,4%	1,3%
Magasins & Bricolage Côte d'Ivoire			0	0,0%	0,0%	0,0%
Bricoman France	527 576	531 862	513 678	3,2%	2,8%	2,6%
Bricomart Espagne	434 076	592 704	716 531	2,6%	3,1%	3,6%
Bricoman Italie	664 419	783 688	910 634	4,0%	4,2%	4,6%
Bricoman Pologne	73 942	90 368	97 063	0,4%	0,5%	0,5%
Bricoman Brésil			17 884	0,0%	0,0%	0,1%
Dompro	17 838	19 711	18 473	0,1%	0,1%	0,1%
Quotatis	14 149	11 793	10 830	0,1%	0,1%	0,1%
KBane	21 999	27 217	34 548	0,1%	0,1%	0,2%
Négoce & Cie (Prolex)			118	0,0%	0,0%	0,0%
Objet & Cie (Zodio)	94 610	115 910	124 784	0,6%	0,6%	0,6%
Zodio Italie	7 175	12 810	13 474	0,0%	0,1%	0,1%
Zodio Brésil		1 005	4 728	0,0%	0,0%	0,0%
Decoclico (logistique)	4 604	3 510	3 237	0,0%	0,0%	0,0%
Lightonline SAS 111 (internet)	3 546	4 573	6 347	0,0%	0,0%	0,0%
Tikamoon	9 341	12 199	21 091	0,1%	0,1%	0,1%
Alice Délice	13 127	19 999	18 912	0,1%	0,1%	0,1%
<b>Total des BU</b>	<b>16 525 249</b>	<b>18 855 800</b>	<b>19 787 463</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
France	6 436 977	6 837 354	6 981 840	39,0%	36,3%	35,3%
Espagne	2 332 794	2 653 717	2 895 608	14,1%	14,1%	14,6%
Portugal	476 756	539 084	613 658	2,9%	2,9%	3,1%
Italie	2 232 256	2 424 041	2 587 052	13,5%	12,9%	13,1%
Brésil	1 101 354	1 286 750	1 130 906	6,7%	6,8%	5,7%
Pologne	1 038 534	1 203 664	1 319 347	6,3%	6,4%	6,7%
Russie	2 522 947	3 440 167	3 718 210	15,3%	18,2%	18,8%
Grèce + Chypre	113 029	133 948	146 908	0,7%	0,7%	0,7%
Chine	15 077	13 105	8 532	0,1%	0,1%	0,0%
Ukraine	38 211	40 884	49 828	0,2%	0,2%	0,3%
Roumanie	217 314	283 004	331 670	1,3%	1,5%	1,7%
Afrique du Sud	0	82	3 904	0,0%	0,0%	0,0%
Côte d'Ivoire	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total des BU</b>	<b>16 525 249</b>	<b>18 855 800</b>	<b>19 787 463</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Sur le plan des résultats, les informations disponibles figurent page suivante.

Il faut d'abord noter l'écart entre le cumul des résultats des filiales et le résultat consolidé. Il manque en effet dans les données relatives aux filiales des sociétés (holdings intermédiaires, immobilières ou de services), comme Adeo Services, Leroy-Merlin GSB, Immobilière Leroy-Merlin, Immobilière Bricoman, Bricolage Investissement France (ex – BIB – Bricolage Investissement Belgique) qui réalisent des résultats non repris dans la liste de principales filiales ci-dessous.

Il ressort néanmoins le rôle majeur des sociétés françaises dans le résultat final du groupe, et surtout de Leroy-Merlin France, qui est véritablement la « vache à lait » du groupe Adeo. Sans cette société, le groupe ne pourrait investir dans la diversification en France (comme Kbane, ou Objet & Cie) ou dans l'internationalisation.

Cette dernière portait surtout ses fruits dans l'Union Européenne, avec notamment les filiales en Espagne, en Italie et en Pologne ; jusque la crise financière, puis économique de 2008-2012. Il faut souligner que Leroy-Merlin Espagne est devenu le holding de contrôle des sociétés du groupe dans le pays en 2011 ; ce sont donc les résultats du holding qui apparaissent, et non plus les résultats réalisés effectivement en Espagne. Il en va de même pour l'Italie, où la Société Italienne de Bricolage ne donne que les résultats du holding, et non des sociétés italiennes : Leroy-Merlin Italie, Bricocenter, Leroy-Merlin Real Estate (pour l'immobilier), Bricoman Italie, Leroy-Merlin Uno. Le Brésil et la Russie prennent le relai pour les résultats. A partir de 2012, la Russie est souvent le deuxième contributeur du groupe en termes de profits pour les filiales. Il faut préciser cette approche, trop partielle ; les données des BU sont disponibles à partir de 2016.

Au niveau des Business-Unit nous avons un aperçu plus précis des contributeurs au résultat net : sur les 3 derniers exercices (2016 à 2018) : la France arrive largement en tête des contributeurs au profit net, même si sa part diminue légèrement, de 48,2% à 44,3%. Suit la péninsule ibérique, dont la contribution aux profits du groupe passe de 20,9% en 2016 à 22,2%. Puis suivent la Russie (de 13,9% à 12,7%) ; la Pologne (de 9,2% à 10,4% ; et l'Italie (de 9,7% à 8,7%). La position du Brésil s'améliore progressivement, passant de 1,6% à 4,7%. Et les autres pays (Ukraine, Roumanie, Grèce et Chypre, Afrique du Sud et Côte d'Ivoire) n'interviennent que marginalement dans les résultats.

Voir également le tableau reprenant les taux de profit par Business Unit ci-après.

<b>Résultat net des filiales (K€)</b>	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Leroy-Merlin France	222 935	253 960	257 005	296 204	292 987	295 106	296 562	281 548	241 486	295 508
Bricoman	4 743	8 797	9 266	6 652	9 911	10 249	5 555	7 465	6 903	11 428
Domaxel-Weldom	5 252	6 805	6 114	6 255	7 863	8 212	8 736	9 608	10 006	8 547
Obi France	-7 249	-4 061	-264	-91	807	1 854	2 709	1 540	4 300	2 031
Objet & Cie	-4 071	-2 741	-3 080	-2 943	-3 298	-1 685	-1 464	-2 359	-2 952	
KBane	-1 627	-2 182	-3 004	-4 359	-4 093	-3 143	-3 223	-2 735	-4 624	-8 126
<b>Total France</b>	<b>219 983</b>	<b>260 578</b>	<b>266 037</b>	<b>301 718</b>	<b>304 177</b>	<b>310 593</b>	<b>308 875</b>	<b>295 067</b>	<b>255 119</b>	<b>309 388</b>
Espagne	140 671	93 278	-767	-630	289 456	18 229	476	-2 180	12 487	104 222
Grèce	-6 821	-7 607	-7 067	-10 557	-8 235	-9 413	-12 114	-11 905	-8 949	-7 730
Italie	-269	-539	62	-272	-866	-148	107	100	-94	-2 678
Chypre		-1 032	-2 731	-2 135	-2 491	-1 625	-972	-537	-467	376
Pologne	50 196	50 908	47 049	60 886	38 688	42 396	66 471	22 021	62 547	71 575
Roumanie	-1 718	-3 410	-5 169	-6 918	-7 392	-8 130	-21 923	-5 931	5 818	9 520
<b>Total Reste de l'Europe</b>	<b>182 059</b>	<b>131 598</b>	<b>31 377</b>	<b>40 374</b>	<b>309 160</b>	<b>41 309</b>	<b>32 045</b>	<b>1 568</b>	<b>71 342</b>	<b>175 285</b>
Brésil	17 833	31 466	38 429	34 631	11 057	26 289	32 384	14 372	29 703	35 028
Russie	34 450	24 110	64 028	83 990	100 353	108 115	110 980	110 916	83 090	21 290
Chine	-3 560	-6 553	-8 821	-6 064	-2 874	-2 746	-4 423	-4 765	-6 339	-8 685
Turquie	-5 521	-10 249	-14 879	-17 002	-10 576	-17 569				
Adeo Afrique du Sud								-959	-2 518	-10 545
Ukraine	-4 503	-37	-8 194	-9 091	-7 685	-6 435	-7 716	-5 588	-5 976	-4 827
<b>Total Reste du Monde</b>	<b>38 699</b>	<b>38 737</b>	<b>70 563</b>	<b>86 464</b>	<b>90 275</b>	<b>107 654</b>	<b>131 225</b>	<b>113 976</b>	<b>97 960</b>	<b>32 261</b>
<b>Total général</b>	<b>440 741</b>	<b>430 913</b>	<b>367 977</b>	<b>428 556</b>	<b>703 612</b>	<b>459 556</b>	<b>472 145</b>	<b>410 611</b>	<b>424 421</b>	<b>516 934</b>
<b>Total résultat consolidé</b>	<b>475 309</b>	<b>544 411</b>	<b>577 026</b>	<b>550 466</b>	<b>593 162</b>	<b>645 017</b>	<b>669 416</b>	<b>702 851</b>	<b>719 040</b>	<b>778 618</b>
Notes : données Espagne non comparables à partir de 2011 ; hors sociétés immobilières										

En définitive, Groupe Adeo figure parmi les « perles » du groupe Mulliez.

Résultat net des Business Unit (K€)	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Leroy-Merlin France	346 836	323 748	346 349	47,3%	44,1%	44,5%
Leroy-Merlin + Aki Espagne	104 956	105 085	85 030	14,3%	14,3%	10,9%
Leroy-Merlin Portugal	24 616	26 396	28 864	3,4%	3,6%	3,7%
Leroy-Merlin Italie	58 875	66 738	51 582	8,0%	9,1%	6,6%
Leroy-Merlin Brésil	11 446	31 741	45 374	1,6%	4,3%	5,8%
Leroy-Merlin Pologne	67 626	60 749	80 474	9,2%	8,3%	10,3%
Leroy-Merlin Russie	101 546	93 145	99 011	13,9%	12,7%	12,7%
Leroy-Merlin Grèce + Chypre	-10 962	-10 019	-7 004	-1,5%	-1,4%	-0,9%
Leroy-Merlin Chine	-4 475	-6 520	-8 720	-0,6%	-0,9%	-1,1%
Leroy-Merlin Ukraine	-5 019	-4 843	-4 079	-0,7%	-0,7%	-0,5%
Leroy-Merlin Roumanie	-3 639	-4 956	7 766	-0,5%	-0,7%	1,0%
Leroy-Merlin Afrique du Sud	-959	-4 181	-10 534	-0,1%	-0,6%	-1,4%
Weldom	7 800	12 377	8 677	1,1%	1,7%	1,1%
Aki Portugal	8 524	10 250	14 037	1,2%	1,4%	1,8%
Bricocenter Italie	1 260	-797	-3 625	0,2%	-0,1%	-0,5%
Magasins & Bricolage Côte d'Ivoire			-63	0,0%	0,0%	-0,0%
Bricoman France	6 661	8 236	11 987	0,9%	1,1%	1,5%
Bricomart Espagne	15 355	33 871	44 543	2,1%	4,6%	5,7%
Bricoman Italie	13 303	20 389	22 454	1,8%	2,8%	2,9%
Bricoman Pologne	-565	-881	405	-0,1%	-0,1%	0,1%
Bricoman Brésil			-6 456	0,0%	0,0%	-0,8%
Dompro	-258	-429	706	-0,0%	-0,1%	0,1%
Quotatis	-5 098	-1 900	-3 833	-0,7%	-0,3%	-0,5%
KBane	-1 686	-2 298	-3 611	-0,2%	-0,3%	-0,5%
Négoce & Cie (Prolex)			-5 105	0,0%	0,0%	-0,7%
Objet & Cie (Zodio)	-424	183	-3 621	-0,1%	0,0%	-0,5%
Zodio Italie	-2 445	-2 688	-3 068	-0,3%	-0,4%	-0,4%
Zodio Brésil		-3 516	-2 551	0,0%	-0,5%	-0,3%
Decodico (logistique)	1 119	-552	-737	0,2%	-0,1%	-0,1%
Lightonline SAS 111 (internet)	-1 192	-863	-932	-0,2%	-0,1%	-0,1%
Tikamoon	-32	-52	276	-0,0%	-0,0%	0,0%
Alice Délice	-626	-13 534	-5 847	-0,1%	-1,8%	-0,8%
<b>Total des BU</b>	<b>732 543</b>	<b>734 879</b>	<b>777 749</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
France	353 100	324 916	344 309	48,2%	44,2%	44,3%
Espagne	120 311	138 956	129 573	16,4%	18,9%	16,7%
Portugal	33 140	36 646	42 901	4,5%	5,0%	5,5%
Italie	70 993	83 642	67 343	9,7%	11,4%	8,7%
Brésil	11 446	28 225	36 367	1,6%	3,8%	4,7%
Pologne	67 061	59 868	80 879	9,2%	8,1%	10,4%
Russie	101 546	93 145	99 011	13,9%	12,7%	12,7%
Grèce + Chypre	-10 962	-10 019	-7 004	-1,5%	-1,4%	-0,9%
Chine	-4 475	-6 520	-8 720	-0,6%	-0,9%	-1,1%
Ukraine	-5 019	-4 843	-4 079	-0,7%	-0,7%	-0,5%
Roumanie	-3 639	-4 956	7 766	-0,5%	-0,7%	1,0%
Afrique du Sud	-959	-4 181	-10 534	-0,1%	-0,6%	-1,4%
Côte d'Ivoire	0	0	-63	0,0%	0,0%	-0,0%
<b>Total des BU</b>	<b>732 543</b>	<b>734 879</b>	<b>777 749</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Business Unit (données en K€)	Chiffre d'affaires			Résultat net			Taux de profit		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Leroy-Merlin France	5 370 345	5 726 841	5 893 108	346 836	323 748	346 349	6,5%	5,7%	5,9%
Leroy-Merlin + Aki Espagne	1 898 718	2 061 013	2 179 077	104 956	105 085	85 030	5,5%	5,1%	3,9%
Leroy-Merlin Portugal	305 076	350 715	416 487	24 616	26 396	28 864	8,1%	7,5%	6,9%
Leroy-Merlin Italie	1 301 044	1 370 733	1 411 369	58 875	66 738	51 582	4,5%	4,9%	3,7%
Leroy-Merlin Brésil	1 101 354	1 285 745	1 108 294	11 446	31 741	45 374	1,0%	2,5%	4,1%
Leroy-Merlin Pologne	964 592	1 113 296	1 222 284	67 626	60 749	80 474	7,0%	5,5%	6,6%
Leroy-Merlin Russie	2 522 947	3 440 167	3 718 210	101 546	93 145	99 011	4,0%	2,7%	2,7%
Leroy-Merlin Grèce + Chypre	113 029	133 948	146 908	-10 962	-10 019	-7 004	-9,7%	-7,5%	-4,8%
Leroy-Merlin Chine	15 077	13 105	8 532	-4 475	-6 520	-8 720	-29,7%	-49,8%	-102,2%
Leroy-Merlin Ukraine	38 211	40 884	49 828	-5 019	-4 843	-4 079	-13,1%	-11,8%	-8,2%
Leroy-Merlin Roumanie	217 314	283 004	331 670	-3 639	-4 956	7 766	-1,7%	-1,8%	2,3%
Leroy-Merlin Afrique du Sud		82	3 904	-959	-4 181	-10 534	ND	-5098,8%	-269,8%
Weldom	359 842	363 739	336 714	7 800	12 377	8 677	2,2%	3,4%	2,6%
Aki Portugal	171 680	188 369	197 171	8 524	10 250	14 037	5,0%	5,4%	7,1%
Bricocenter Italie	259 618	256 810	251 575	1 260	-797	-3 625	0,5%	-0,3%	-1,4%
Magasins & Bricolage Côte d'Ivoire			0			-63	ERR	ERR	ND
Bricoman France	527 576	531 862	513 678	6 661	8 236	11 987	1,3%	1,5%	2,3%
Bricomart Espagne	434 076	592 704	716 531	15 355	33 871	44 543	3,5%	5,7%	6,2%
Bricoman Italie	664 419	783 688	910 634	13 303	20 389	22 454	2,0%	2,6%	2,5%
Bricoman Pologne	73 942	90 368	97 063	-565	-881	405	-0,8%	-1,0%	0,4%
Bricoman Brésil			17 884			-6 456	ERR	ERR	-36,1%
Dompro	17 838	19 711	18 473	-258	-429	706	-1,4%	-2,2%	3,8%
Quotatis	14 149	11 793	10 830	-5 098	-1 900	-3 833	-36,0%	-16,1%	-35,4%
KBane	21 999	27 217	34 548	-1 686	-2 298	-3 611	-7,7%	-8,4%	-10,5%
Négoce & Cie (Prolex)			118			-5 105	ERR	ERR	-4326,3%
Objet & Cie (Zodio)	94 610	115 910	124 784	-424	183	-3 621	-0,4%	0,2%	-2,9%
Zodio Italie	7 175	12 810	13 474	-2 445	-2 688	-3 068	-34,1%	-21,0%	-22,8%
Zodio Brésil		1 005	4 728		-3 516	-2 551	ERR	-349,9%	-54,0%
Decodico (logistique)	4 604	3 510	3 237	1 119	-552	-737	24,3%	-15,7%	-22,8%
Lightonline SAS 111 (internet)	3 546	4 573	6 347	-1 192	-863	-932	-33,6%	-18,9%	-14,7%
Tikamoon	9 341	12 199	21 091	-32	-52	276	-0,3%	-0,4%	1,3%
Alice Délice	13 127	19 999	18 912	-626	-13 534	-5 847	-4,8%	-67,7%	-30,9%
<b>Total des BU</b>	<b>16 525 249</b>	<b>18 855 800</b>	<b>19 787 463</b>	<b>732 543</b>	<b>734 879</b>	<b>777 749</b>	<b>4,4%</b>	<b>3,9%</b>	<b>3,9%</b>
France	6 436 977	6 837 354	6 981 840	353 100	324 916	344 309	5,5%	4,8%	4,9%
Espagne	2 332 924	2 653 717	2 895 608	120 311	138 956	129 573	5,2%	5,2%	4,5%
Portugal	476 756	539 084	613 658	33 140	36 646	42 901	7,0%	6,8%	7,0%
Italie	2 232 256	2 424 041	2 587 052	70 993	83 642	67 343	3,2%	3,5%	2,6%
Brésil	1 101 354	1 286 750	1 130 906	11 446	28 225	36 367	1,0%	2,2%	3,2%
Pologne	1 038 534	1 203 664	1 319 347	67 061	59 868	80 879	6,5%	5,0%	6,1%
Russie	2 522 947	3 440 167	3 718 210	101 546	93 145	99 011	4,0%	2,7%	2,7%
Grèce + Chypre	113 029	133 948	146 908	-10 962	-10 019	-7 004	-9,7%	-7,5%	-4,8%
Chine	15 077	13 105	8 532	-4 475	-6 520	-8 720	-29,7%	-49,8%	-102,2%
Ukraine	38 211	40 884	49 828	-5 019	-4 843	-4 079	-13,1%	-11,8%	-8,2%
Roumanie	217 314	283 004	331 670	-3 639	-4 956	7 766	-1,7%	-1,8%	2,3%
Afrique du Sud	0	82	3 904	-959	-4 181	-10 534	ND	-5098,8%	-269,8%
Côte d'Ivoire	0	0	0	0	0	-63	ERR	ERR	ND
<b>Total des BU</b>	<b>16 525 249</b>	<b>18 855 800</b>	<b>19 787 463</b>	<b>732 543</b>	<b>734 879</b>	<b>777 749</b>	<b>4,4%</b>	<b>3,9%</b>	<b>3,9%</b>

Au niveau du groupe, les principales données de répartition (consolidées) sont les suivantes :

<b>Groupe Adeo - données consolidées</b>	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Effectif moyen	46 424	51 554	55 124	58 609	62 556	66 639	72 530	81 902	88 100	95 396	100 277	
Rémunérations moyennes : brut/mois en €	1 562	1 564	1 625	1 683	1 695	1 664	1 629	1 544	1 554	1 611	1 638	
Toutes rémunérations	1 077 064	1 197 446	1 352 895	1 437 654	1 532 505	1 590 088	1 690 983	1 767 066	1 943 386	2 189 045	2 256 563	
Toutes rémunérations/mois en €	1 933	1 936	2 045	2 044	2 042	1 988	1 943	1 798	1 838	1 912	1 875	
Résultat net en K€	445 858	475 309	544 411	577 026	550 466	593 162	645 017	669 416	702 851	719 040	778 618	<b>6 701 174</b>
<b>Valeur Ajoutée</b>	<b>2 367 244</b>	<b>2 695 549</b>	<b>3 054 439</b>	<b>3 252 049</b>	<b>3 477 954</b>	<b>3 638 250</b>	<b>3 839 550</b>	<b>3 964 992</b>	<b>4 248 830</b>	<b>4 669 432</b>	<b>4 658 721</b>	<b>39 867 010</b>
Coût salarial	1 077 064	1 197 446	1 352 895	1 437 654	1 532 505	1 590 088	1 690 983	1 767 066	1 943 386	2 189 045	2 256 563	<b>18 034 695</b>
Charges sociales	300 243	345 905	405 406	445 009	496 688	534 929	577 174	603 950	654 102	716 393	702 792	<b>5 782 591</b>
Impôts d'exploitation	97 704	117 103	128 369	148 727	158 444	170 487	164 623	171 297	212 554	210 448	206 392	
Impôts sur les bénéfices	231 291	244 928	284 231	314 994	304 423	313 469	336 972	331 545	270 121	293 497	312 671	
Total vers l'Etat	328 995	362 031	412 600	463 721	462 867	483 956	501 595	502 842	482 675	503 945	519 063	<b>5 024 290</b>
Intérêts nets (vers les banques)	15 825	39 209	40 466	52 957	48 129	42 270	22 768	39 643	57 905	56 156	53 541	<b>468 869</b>
Capacité d'autofinancement - faveur du groupe	<b>634 799</b>	<b>697 351</b>	<b>794 945</b>	<b>868 442</b>	<b>905 863</b>	<b>948 265</b>	<b>993 226</b>	<b>1 003 137</b>	<b>1 074 123</b>	<b>1 190 752</b>	<b>1 250 563</b>	<b>10 361 466</b>
dont dividende versé aux actionnaires	80 062	140 351	163 329	199 916	170 533	251 913	251 913	704 712	271 118	271 118	673 242	<b>3 178 207</b>
<b>Répartition de la valeur ajoutée (en %) :</b>												
Salariés	45,5%	44,4%	44,3%	44,2%	44,1%	43,7%	44,0%	44,6%	45,7%	46,9%	48,4%	45,2%
Solidarités sociales	12,7%	12,8%	13,3%	13,7%	14,3%	14,7%	15,0%	15,2%	15,4%	15,3%	15,1%	14,5%
Etat	13,9%	13,4%	13,5%	14,3%	13,3%	13,3%	13,1%	12,7%	11,4%	10,8%	11,1%	12,6%
Banques	0,7%	1,5%	1,3%	1,6%	1,4%	1,2%	0,6%	1,0%	1,4%	1,2%	1,1%	1,2%
<b>Groupe</b>	<b>26,8%</b>	<b>25,9%</b>	<b>26,0%</b>	<b>26,7%</b>	<b>26,0%</b>	<b>26,1%</b>	<b>25,9%</b>	<b>25,3%</b>	<b>25,3%</b>	<b>25,5%</b>	<b>26,8%</b>	<b>26,0%</b>
Total répartition valeur ajoutée	99,6%	98,0%	98,4%	100,5%	99,1%	98,9%	98,6%	98,8%	99,1%	99,7%	102,7%	99,5%
<b>dont actionnaires</b>	<b>3,4%</b>	<b>5,2%</b>	<b>5,3%</b>	<b>6,1%</b>	<b>4,9%</b>	<b>6,9%</b>	<b>6,6%</b>	<b>17,8%</b>	<b>6,4%</b>	<b>5,8%</b>	<b>14,5%</b>	<b>8,0%</b>
Dividende / Résultat net (%)	18,0%	29,5%	30,0%	34,6%	31,0%	42,5%	39,1%	105,3%	38,6%	37,7%	86,5%	47,4%

Le groupe Adeo a créé de nombreux emplois sur la période : l'effectif total passe de 46 424 personnes en 2008 à 100 227 en 2018. Ces emplois sont de plus en plus créés à l'étranger, avec l'internationalisation du groupe. Ceci est particulièrement clair pour les données des « Business Unit », où la part des entreprises françaises (toutes enseignes françaises confondues) ne représente plus que 24,36% des emplois en 2018, contre 27,64% en 2016.

L'optique peut être faussée dans le cadre des « Business Unit », car il s'agit des effectifs de fin de période ; et uniquement sur trois exercices.

Mais la tendance est la même lorsque l'on prend les effectifs moyens des deux principales filiales du groupe en France : Leroy-Merlin France et Bricoman (France). Ces deux sociétés comptaient pour 41,2% de l'effectif moyen en 2008 ; elles ne comptent plus en 2017 que pour 25,7% (l'année 2018 n'est pas publiée au niveau du greffe).

Leroy-Merlin France (effectif moyen)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cadres	1 768	1 815	1 852	1 938	2 022	2 084	2 182	2 269	2 345	2 381	2 456
Maîtrise	2 380	2 400	2 443	2 552	2 610	2 668	2 763	2 855	2 933	3 024	3 139
Employés	13 651	13 270	13 815	14 312	14 356	14 559	15 158	15 798	16 310	16 935	17 689
Total effectif	17 799	17 485	18 110	18 802	18 988	19 311	20 103	20 922	21 588	22 340	23 284
Bricoman France (effectif moyen)											
Cadres	156	188		216		257	270		305	287	
Maîtrise	151	196		209		232	236		255	267	
Employés	1 009	1 060		1 351		1 517	1 601		1 800	1 648	
Total effectif	1 316	1 444	1 668	1 776	1 942	2 006	2 107	2 282	2 360	2 202	
Effectif moyen LM France + Bricoman France	19 115	18 929	19 778	20 578	20 930	21 317	22 210	23 204	23 948	24 542	23 284
% de cet effectif / Effectif moyen groupe	41,2%	36,7%	35,9%	35,1%	33,5%	32,0%	30,6%	28,3%	27,2%	25,7%	23,2%

Et au niveau des « Business Unit », la Russie dépasse la France pour l'effectif 2018 ; les autres pays ayant un important volume d'emploi sont situées en Europe (Espagne, Portugal, Italie, Pologne) et au Brésil. Ces pays ont également diversifié leur offre, avec plusieurs enseignes implantées.

Bien évidemment, les pays où Kingfisher, Tengelmann ou Hornbach sont fortement implantés (Benelux, Royaume-Uni, Suisse, Autriche, Tchéquie) n'apparaissent pas dans les tableaux d'Adeo. Il existe donc dans une certaine mesure une « concurrence géographique maîtrisée » entre ces groupes.

Sur le plan de la répartition de la valeur ajoutée, les choses sont claires : le groupe préserve sur toute la période 26% de la valeur ajoutée en sa faveur. Les rémunérations brutes moyennes par emploi n'ont jamais dépassé 1 700 € ; et l'ensemble des rémunérations (avec primes, intéressement ...) a plutôt eu tendance à baisser les dernières années, à un niveau inférieur à 1 900 € par mois.

Si le groupe maintient son niveau relatif de répartition à 26%, avec un cumul 2008-2018 de 10,36 milliards d'euros de capacité d'autofinancement, c'est également lié au fait de la baisse de la pression fiscale, qui ne représente plus que 11% de la valeur ajoutée, contre 14% au début de la période.

Enfin, les actionnaires ont plutôt eu tendance à accroître fortement leurs dividendes ces dernières années. Sur la période, Adeo a versé près de 3,18 Mds d'€uros à ses actionnaires, soit près de la moitié du bénéfice net du groupe. La partie du résultat maintenue dans le groupe a permis – nous l'avons vu – de réduire l'endettement financier net, tout en pratiquant une politique d'investissement soutenue (voir la hausse du niveau d'immobilisations d'exploitation pour le groupe).

<b>Emploi (fin d'année) dans les Business Unit</b>	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Leroy-Merlin France	21 986	22 850	22 742	22,74%	21,96%	20,25%
Leroy-Merlin + Aki Espagne	11 447	12 008	12 952	11,84%	11,54%	11,53%
Leroy-Merlin Portugal	2 241	2 716	3 315	2,32%	2,61%	2,95%
Leroy-Merlin Italie	6 656	6 921	5 897	6,88%	6,65%	5,25%
Leroy-Merlin Brésil	9 306	9 853	9 232	9,62%	9,47%	8,22%
Leroy-Merlin Pologne	9 395	10 098	10 394	9,72%	9,71%	9,25%
Leroy-Merlin Russie	19 062	21 832	29 353	19,71%	20,98%	26,13%
Leroy-Merlin Grèce + Chypre	959	994	1 076	0,99%	0,96%	0,96%
Leroy-Merlin Chine	242	248	201	0,25%	0,24%	0,18%
Leroy-Merlin Ukraine	582	637	590	0,60%	0,61%	0,53%
Leroy-Merlin Roumanie	1 833	1 914	2 213	1,90%	1,84%	1,97%
Leroy-Merlin Afrique du Sud	21	75	239	0,02%	0,07%	0,21%
Weldom	1 009	998	1 111	1,04%	0,96%	0,99%
Aki Portugal	1 316	1 350	1 264	1,36%	1,30%	1,13%
Bricocenter Italie	1 476	1 440	1 335	1,53%	1,38%	1,19%
Magasins & Bricolage Côte d'Ivoire			2	0,00%	0,00%	0,00%
Bricoman France	2 226	2 053	1 832	2,30%	1,97%	1,63%
Bricomart Espagne	2 131	2 373	2 825	2,20%	2,28%	2,51%
Bricoman Italie	2 477	2 933	2 921	2,56%	2,82%	2,60%
Bricoman Pologne	709	764	686	0,73%	0,73%	0,61%
Bricoman Brésil			258	0,00%	0,00%	0,23%
Dompro	113	62	55	0,12%	0,06%	0,05%
Quotatis	112	112	95	0,12%	0,11%	0,08%
KBane	236	335	315	0,24%	0,32%	0,28%
Négoce & Cie (Prolex)			95	0,00%	0,00%	0,08%
Objet & Cie (Zodio)	781	959	822	0,81%	0,92%	0,73%
Zodio Italie	122	142	139	0,13%	0,14%	0,12%
Zodio Brésil		83	77	0,00%	0,08%	0,07%
Decodico (logistique)	10	15	15	0,01%	0,01%	0,01%
Lightonline SAS 111 (internet)	13	17	21	0,01%	0,02%	0,02%
Tikamoon	38	49	50	0,04%	0,05%	0,04%
Alice Délice	201	212	207	0,21%	0,20%	0,18%
<b>Total des BU</b>	<b>96 700</b>	<b>104 043</b>	<b>112 329</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
France	26 725	27 662	27 360	27,64%	26,59%	24,36%
Espagne	13 578	14 381	15 777	14,04%	13,82%	14,05%
Portugal	3 557	4 066	4 579	3,68%	3,91%	4,08%
Italie	10 731	11 436	10 292	11,10%	10,99%	9,16%
Brésil	9 306	9 936	9 567	9,62%	9,55%	8,52%
Pologne	10 104	10 862	11 080	10,45%	10,44%	9,86%
Russie	19 062	21 832	29 353	19,71%	20,98%	26,13%
Grèce + Chypre	959	994	1 076	0,99%	0,96%	0,96%
Chine	242	248	201	0,25%	0,24%	0,18%
Ukraine	582	637	590	0,60%	0,61%	0,53%
Roumanie	1 833	1 914	2 213	1,90%	1,84%	1,97%
Afrique du Sud	21	75	239	0,02%	0,07%	0,21%
Côte d'Ivoire	0	0	2	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Total des BU</b>	<b>96 700</b>	<b>104 043</b>	<b>112 329</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>