Carrefour Hyper mal !

Le numéro 2 mondial de la distribution cherche désespérément la bonne recette pour enrayer son déclin. Prix trop élevés, offre inadaptée, équipes démotivées… Ce sont surtout ses hypermarchés français qui patinent.

Vous connaissez Yap Yap ? C'est la trouvaille marketing 2011 de Carrefour : «Quand y en a plus, y en a plus !» Chaque lundi, mercredi et vendredi, l'enseigne casse les prix sur trois produits. Une idée simple, apparemment, mais dont les modalités varient à l'infini : des lots offerts façon «1 + 1 gratuit», des étiquettes barrées (le lave-linge à 349 euros au lieu de 465), mais aussi des «remises immédiates», à ne pas confondre avec «des remises fidélité» (pour les titulaires d'une carte)… L'offre étant «limitée à deux produits par foyer». «On voit là le niveau d'intelligence des Carrefouriens : ils imaginent des opérations qu'eux seuls comprennent», s'étonne un concurrent.

Ce n'est pourtant pas le dossier le plus compliqué qui attend Noël Prioux, le tout nouveau patron de la France et, dit-on, son dernier joker. Longtemps, les hypers français ont été la vache à lait du groupe et lui ont permis de devenir notre fleuron national de la grande distribution : avec ses 471 000 salariés dans le monde, son armada de supérettes de quartier et de supermarchés de campagne, sa place de numéro 2 mondial de la distribution installé dans 30 pays. Mais ces grandes surfaces, vastes comme deux terrains de foot, sont devenues son plus gros problème. Inexorablement, leurs ventes reculent (à parc comparable) : – 1,2% en 2008, – 5,3% en 2009, – 0,6% en 2010. Avec 3,3% de part de marché perdue en dix ans, elles ont cédé leur place de leader à Leclerc. «Comme les hypers France représentent près d'un quart de l'activité de Carrefour, leurs mauvais résultats pèsent sur l'ensemble du groupe», note Pierre-Edouard Boudot, analyste chez Natixis.

Le plan de reconquête s'appelle Reset : on efface tout et on recommence

Malgré une croissance dynamique en Amérique latine et en Asie, le chiffre d'affaires du géant stagne entre 85 et 90 milliards d'euros depuis 2008. Au premier semestre, les ventes ont à peine frémi (+ 1%), la marge opérationnelle a chuté de 22% et des pertes sèches (249 millions d'euros) ont été enregistrées. Le plan de reconquête, une nouvelle fois, devra se mener d'abord en France. Noël Prioux l'a baptisé Reset. On

Suite page 44 ▶

Le groupe promet d'en finir avec le va-et-vient des prix

▶ *Suite de la page 42*

efface tout et on recommence. «Pragmatique, commerçant, il est l'homme de la situation, juge Olivier Geradon de Vera, chez le panéliste SymphonyIRI Group. Encore faut-il qu'on lui laisse du temps.»

Car on ne réforme pas un mastodonte en claquant des doigts. Or ces derniers mois, Carrefour a donné l'impression d'agir dans la précipitation, sous la pression d'investisseurs un brin nerveux. Entrés au capital en 2007, ses actionnaires de référence – Bernard Arnault et le fonds Colony Capital détiennent 14% du capital et 20% des droits de vote – ont vu la valeur de leurs titres s'effondrer d'environ 60%. Pour essayer de redresser le cours, ils ont imposé des revirements stratégiques fréquents. Et l'arrivée en janvier 2009 de Lars Olofsson, débauché de Nestlé, n'a pas eu l'effet coup de fouet attendu.

Mais cette fois, assure-t-on au siège de Groupe Arnault, avenue Montaigne, on fera preuve de patience. Difficile de faire autrement: sortir aujourd'hui serait accepter une moins-value de 2,5 milliards d'euros. «A force d'avoir le regard rivé sur son cours de Bourse, le groupe a oublié d'être un commerçant», analyse Olivier Dauvers, spécialiste de la distribution. Pour s'en apercevoir, il suffit de relever les étiquettes en rayon. Alors que les prix sont la deuxième raison de fréquentation d'un hyper après la proximité (source Kantar), Carrefour s'est payé le luxe de les laisser filer.

700 jours d'offres spéciales par an, c'est la promo arbre de Noël

Selon l'étude du magazine «Linéaires», au premier semestre, l'enseigne était légèrement moins bien placée en prix que Système U et Intermarché, et surtout près de 4% plus chère que le leader Leclerc. «Après avoir longtemps fait le yo-yo sur les prix, le groupe avait juré ses grands dieux qu'il arrêterait, mais, une fois de plus, il n'a pas tenu sa promesse», note Florent Vacheret, rédacteur en chef de «Linéaires». Même sur les produits phares comme la bouteille de Coca-Cola light, qu'il vend en moyenne 8 centimes de plus que Leclerc. «Vu leurs volumes, ils ont pourtant des conditions d'achat au moins aussi bonnes que nous», se plaît à noter Michel-Edouard. Incapable de tenir des prix bas toute l'année, Carrefour essaie de compenser avec des promotions à gogo. «Ils en sont à 700 jours d'offres spéciales par an», compte le spécialiste du secteur Alain Guinberteau, président de A3 Distrib. Chaque jour, deux campagnes différentes se superposent en magasin. Certes, les industriels prennent une partie de ces ristournes à leur charge, mais, selon nos informations, la fabrication des catalogues coûterait à elle seule 150 millions d'euros par an, hors frais de distribution. Surtout, cette pratique s'avère moins efficace. «L'empilage de promos finit par tuer la promo, juge Frank Rosenthal, consultant en marketing. Cela crée une confusion chez le consommateur.» Un petit tour au Carrefour de Gennevilliers début octobre suffisait à s'en convaincre: «remise fidélité», «2+1 gratuit», «solde – 50%» sur le textile et «surprises de l'anniversaire», on ne savait plus où donner de la tête. D'autant que, à l'instar de Yap Yap, les marketeurs de Carrefour n'imaginent pas les opérations les plus lisibles. Prenez la «prime de rentrée», un chéquier de 10 bons d'achat de 10 euros à remettre en caisse. A priori, simple. Sauf que chaque chèque était à utiliser une semaine donnée dans un rayon précis, et à partir de 30 euros d'achats au minimum dans ce même rayon. Noël Prioux veut revoir de fond en comble cette politique commerciale. «Nous allons affiner notre mix promotions pour investir dans une baisse durable des prix», promet-il. L'enseigne vient d'interroger des milliers d'internautes pour identifier les étiquettes les plus urgentes à ajuster: elle a déjà revu les prix des jambons, des lessives, des produits laitiers, et s'attaquera à de nouvelles catégories.

Autre problème de taille, l'excès de centralisation, qui empêche les patrons de magasins de s'adapter aux spécificités locales. Pour rationaliser les achats et la logistique, les équipes du siège décident seules des assortiments, des prix et des promotions partout en France. Voyez le résultat au rayon boucherie d'un magasin du sud de la France. Comme le chef de ce secteur ne peut plus négocier en direct avec des fournisseurs,

Suite page 46 ▶

Trois exemples de prix qui ont dérapé

COCA LIGHT, BOUTEILLE 1,5 LITRE
Carrefour: 1,37 euro
Leclerc: 1,29 euro

KRISPROLLS BLONDS DORÉS 225 G
Carrefour: 1,54 euro
Leclerc: 1,33 euro

BN FRAISE
Carrefour: 1,22 euro
Leclerc: 1,08 euro

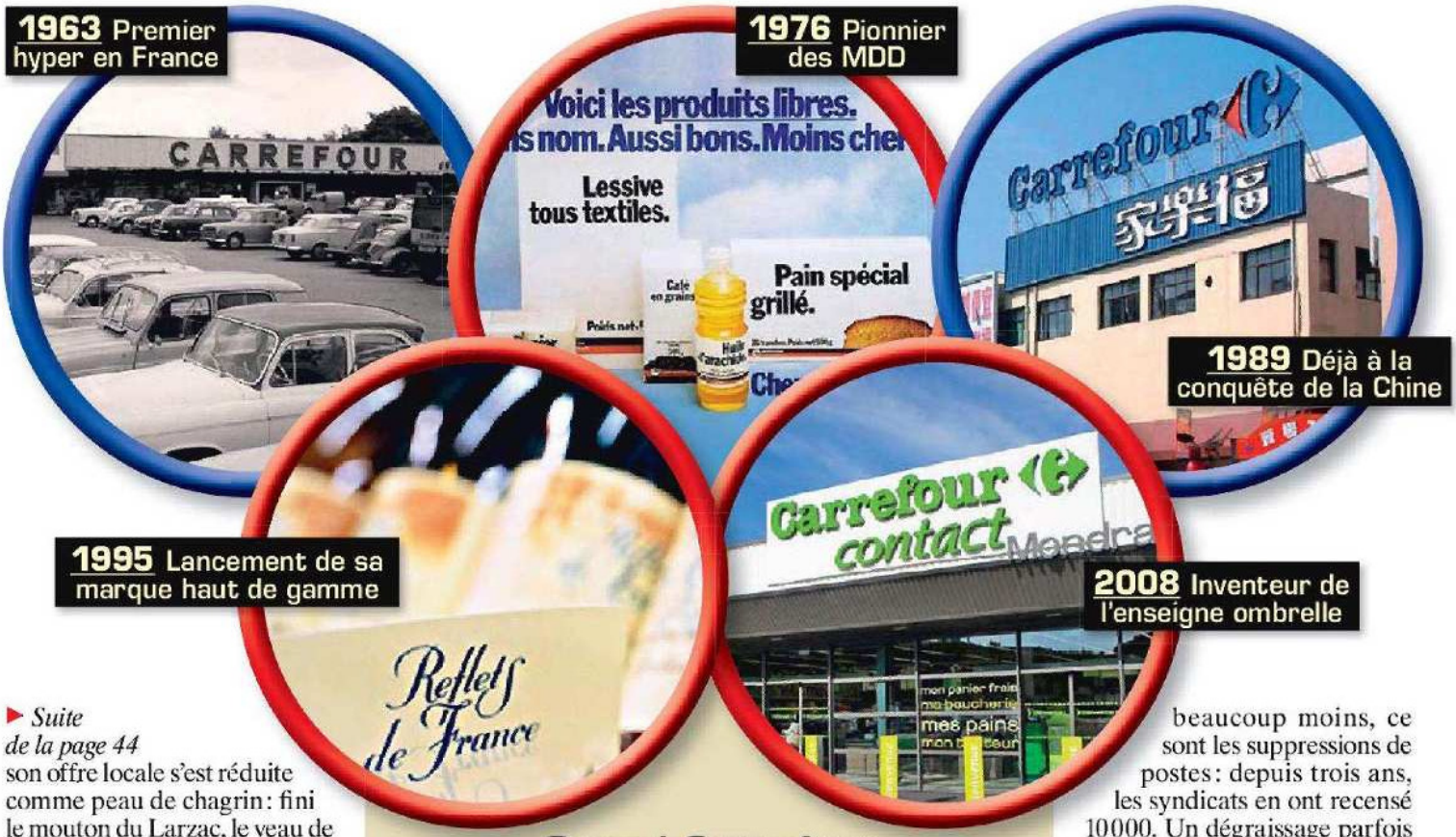
Prix moyens relevés dans 162 magasins au 1er semestre 2011. Source : «Linéaires».

Carrefour est 4 points plus cher que E.Leclerc

Au jeu des prix bas, les deux frères ennemis de la distribution étaient au coude à coude début 2005. Mais depuis, les hypers Carrefour se sont laissé distancer. Sur un panier de 102 produits stars (Danette, Panzani...) établi par le magazine «Linéaires», ils sont aujourd'hui 4 points au-dessus de Leclerc. Le décrochage s'est amplifié au second semestre 2010.

Indice base 100 pour le prix moyen du panier dans les grandes et moyennes surfaces en France.

GETTY



Quand Carrefour était champion de l'innovation...

Avant la panne, l'entreprise créée en 1959 par les familles Fournier et Defforey a inventé des concepts de distribution révolutionnaires et défriché de nouvelles contrées.

- **1963** Carrefour ouvre le premier hypermarché de France à Sainte-Geneviève-des-Bois (Essonne). Sur 2 500 mètres carrés, il réunit offre alimentaire, textile, quincaillerie…
- **1976** Le groupe invente les «produits libres». Des références sans marque visible, moins chères que leurs équivalents Danone ou Lu. L'ancêtre des marques de distributeurs (MDD).
- **1989** Après le Brésil ou l'Argentine, le géant joue les pionniers en Asie, avec l'ouverture d'un premier hyper à Taïwan.
- **1995** Promodès (avant la fusion avec Carrefour en 1999) lance Reflets de France, une marque de distributeurs régionale et haut de gamme. Toujours un beau succès.
- **2008** Pour profiter de la force de sa marque, le groupe déploie l'enseigne Carrefour sur tous ses formats de magasin : le supermarché (Carrefour Market), mais aussi la supérette des villes (Carrefour City) et celle des champs (Carrefour Contact).

PHOTOS : DR.

Suite de la page 44

son offre locale s'est réduite comme peau de chagrin : fini le mouton du Larzac, le veau de l'Aveyron et la viande de vache pour barbecue. «Si l'Auchan du coin brade sa côte de bœuf, je ne peux plus contre-attaquer avec une offre sur l'entrecôte, raconte le boucher. Le temps que j'en réfère au responsable appro qui en fait part au responsable famille bœuf, qui lui-même en parle au responsable achats, douze jours se sont écoulés.» Après avoir rencontré les directeurs de tous les hypers français, Noël Prioux a décidé de reculer d'un pas. «La centralisation était nécessaire, mais nous sommes sans doute parfois allés trop loin, concède le patron. Nous allons redonner aux magasins plus de responsabilités.» Une bonne idée à double titre. Chez les concurrents, l'offre dite locale représente jusqu'à 15% du chiffre d'affaires. Et ce surplus d'autonomie pourrait rebooster la motivation des équipes de terrain, dépitées en ce moment.

Car l'état-major n'a pas ménagé ses troupes. En trois ans, les syndicats ont comptabilisé une vingtaine de plans de réorganisation. Dernier en date, le «nouveau modèle opérationnel» prévoit d'affecter les effectifs non plus par rayon mais par type de tâche (réception des marchandises/mise en rayon…). Le résultat, testé dans une quinzaine d'hypers, est catastrophique : «Les gens sont trimbalés d'un secteur à l'autre, sans rien y connaître, critique un manager du magasin de Villiers-en-Bière (Seine-et-Marne). Une salariée du rayon papier toilette s'est retrouvée au rayon frais, bah, elle a rangé les crèmes dessert par couleur…» Selon un rapport confidentiel que Capital a pu consulter, ce plan a provoqué une baisse du chiffre d'affaires, de la marge commerciale et du résultat net. «Du coup, au siège, ils réfléchissent à un nouveau nouveau modèle opérationnel», sourit un représentant du personnel. Ce qui l'amuse beaucoup moins, ce sont les suppressions de postes : depuis trois ans, les syndicats en ont recensé 10000. Un dégraissage parfois utile, mais souvent contre-productif. D'abord, il a contribué à aggraver les ruptures de stocks, déjà provoquées par des problèmes de systèmes informatiques, à des niveaux rarement atteints : 7% dans l'alimentaire, 18% dans les autres rayons (textile, parapharmacie…). «Souvent les produits sont bien en réserve mais il n'y a personne pour les mettre sur les gondoles», raconte un salarié. Ensuite, il a nui à l'accueil du client.

La valse des cadres moyens ou dirigeants est incessante depuis 2009

Selon l'étude annuelle DistriVision GMS (la bible du secteur), les habitués jugent l'amabilité et la disponibilité du personnel moins bonnes que l'année dernière. «Je ne l'ai jamais vu si démotivé, confirme une partenaire commerciale. Avant, les gens étaient fiers de bosser chez Carrefour, aujourd'hui, ils s'épanchent spontanément sur leurs conditions de travail.»

Au sein de la direction, l'ambiance n'est guère meilleure. Bien sûr, depuis l'arrivée de

Suite page 48

Sous l'ère Olofsson, une armée de consultants a envahi les bureaux

Trop compliquées, les opérations promotionnelles font des flops
Le patron de Carrefour, Lars Olofsson, ancien de Nestlé, a beau être un as du marketing, sa trouvaille Promolibre, lancée en 2010, est déjà abandonnée. Quant à l'opération Yap Yap (Quand y en a plus, y en a plus!), elle va être recalibrée. Quand c'est raté, c'est raté!

PHOTOS: MAXPPP, DR.

▶ *Suite de la page 46*

Lars Olofsson, de lourds projets ont été lancés: rationalisation des systèmes informatiques, centralisation des achats pour les hypers et supers du G4 (Italie, Espagne, Belgique, France), regroupement des sièges (depuis la fusion avec Promodès en 1999, le groupe conservait quatre sites différents)... Mais une sorte de pesanteur continue de freiner les équipes dans les bureaux. «On est toujours trop nombreux, et ils nous collent en plus des hordes de consultants», s'agace un cadre. Quand le patron suédois réfléchissait à son plan de transformation, on raconte qu'une centaine de ces «men in black» arpentaient les couloirs.

Le rayon électrodomestique accuse 8% de pertes par an

«Tout le monde s'en sert pour se rassurer, s'énerve un chef de projet qui a claqué la porte récemment. Là-bas, avant de lancer la moindre initiative, vous alertez tous les services, vous faites des réunions à n'en plus finir, simplement pour ne pas avoir à assumer seul un échec.» Résultat, tout prend du temps. Depuis 2004 par exemple, le groupe savait qu'il devait rationaliser ses marques de distributeur (MDD), trop nombreuses et disparates. Le processus n'a abouti que cinq ans plus tard.

Pour compliquer encore les choses, les équipes valsent. Parmi les cadres intermédiaires d'abord. «Beaucoup d'historiques sont partis et les autres ont le nez collé à la fenêtre», raconte l'un d'eux. Chez le concurrent Casino, on confirme que le téléphone sonne plus souvent que d'habitude. Idem dans les échelons supérieurs: rien qu'en septembre, Ignacio Gonzalez Hernandez, directeur commercial France, est reparti vivre sa vie en Espagne et Alain Fretellière, directeur MDD, a préparé ses cartons. Même ambiance dans l'état-major. Depuis 2008, trois patrons se sont succédé à la tête de la France. Le dernier arrivé, en mai dernier, est donc Noël Prioux. Cette instabilité perturbe les troupes et fait rater à Carrefour des rendez-vous importants. La recette pour relancer les rayons non alimentaires n'a toujours pas été trouvée. Concurrencé par les enseignes spécialisées, l'électrodomestique (frigos, hi-fi...) enregistre par exemple 8% de pertes par an. Leclerc a réduit la voilure, Casino s'est appuyé sur son site Internet Cdiscount.

Le groupe Carrefour, lui, cherche toujours. Ce dernier a aussi raté le coche des Drive, ce système d'entrepôts accolés aux hypers qui permettent aux clients d'acheter leurs courses sur le Web et de les récupérer, préparées, en magasin. «On a pris du retard, mais aujourd'hui nous accélérons», précise Noël Prioux. Auchan en compte déjà une cinquantaine, Casino et Leclerc le double. «En France, c'est devenu un relais de croissance incontournable», assure Guy-Noël Chatelain, d'OC & C Strategy.

Dans ce ciel nuageux reste Carrefour Planet. Le groupe a eu du mal à accoucher de ce nouveau concept d'hypermarchés: trois directeurs de l'équipe de développement se sont succédé, les tests et retests ont conduit à maints changements. Mais ça y est, l'enseigne croit avoir trouvé le bon modèle et va le déployer. Dès cette année, elle basculera 82 hypers, dont 27 en France, et 221 autres d'ici 2013. L'idée sera la même partout: proposer des espaces bien identifiés («bio», «bébé», «maison»...) et très travaillés (l'espace mode par exemple est conçu comme une boutique avec présentoirs bas, musique d'ambiance et salon d'essayage), une zone marché extralarge (avec caves à jambons et à fromages) et des services (coupe de cheveux express...). «On ajustera le concept selon la zone de chalandise», prévoit Noël Prioux. A Montesson, c'est déjà fait. Comme il n'y a ni Leroy Merlin, ni Norauto à l'horizon, les rayons bricolage et accessoires auto ont été gonflés. Apparemment, chez Carrefour, l'esprit commerçant est de retour.

Claire Bader

Numéro 2 mondial et premier européen

Rang	Enseigne	Nationalité	Chiffre d'affaires	Présent dans...
1.	WAL*MART	Américaine	**302 milliards d'euros**	... 16 pays
2.	Carrefour	Française	**90 milliards d'euros**	... 32 pays
3.	TESCO	Anglaise	**72 milliards d'euros**	... 14 pays
4.	METRO GROUP	Allemande	**67 milliards d'euros**	... 33 pays
12.	Auchan	Française	**42 milliards d'euros**	... 12 pays
22.	E.LECLERC	Française	**31 milliards d'euros**	... 6 pays

Actualités, cotations, données financières de Carrefour sur Capital.fr