



# CARREFOUR Les objectifs sont atteints

## Distribution alimentaire

### Carrefour a fait mieux que prévu en 2009

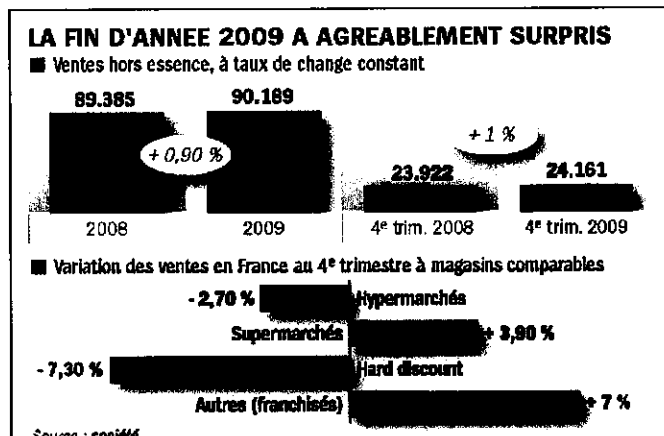
● L'ampleur de la crise a atteint le moral des entreprises. Tant et si bien que leurs dirigeants ont pu, à la fin de l'année 2009, pêcher par excès de pessimisme. C'est le cas de Carrefour. Le premier distributeur européen avait refroidi les ardeurs des investisseurs en octobre, lorsqu'il avait revu à la baisse ses prévisions de résultats pour l'exercice 2009. Les chiffres dévoilés jeudi 13 janvier et le discours tenu par le groupe ont finalement réchauffé l'atmosphère : Carrefour atteindra bien ses objectifs et fera même un peu mieux que prévu. Le résultat opérationnel se situera dans le haut de la fourchette, fixée entre 2,7 et 2,8 milliards d'euros, soit à 2,775 milliards précisément. Le consensus des analystes avait misé sur 2,6 milliards. Le titre grimpait logiquement de près de 3 % à l'ouverture de la Bourse, vendredi.

« Nous avons été un peu trop conservateurs dans nos prévisions de résultats en octobre », a reconnu Pierre Bouchut, directeur financier. *Le quatrième trimestre s'est révélé meilleur qu'attendu.* Le chiffre d'affaires a progressé de 1 % sur les trois derniers mois de l'année, pour se hisser à 26 milliards d'euros (-0,9 % à magasins comparables). Les ventes en France sont restées stables, à 11,2 milliards (-0,7 % hors essence). Les performances des hypermarchés ont agréablement surpris, avec un recul limité à 2,5 %. Alors que les supermarchés continuent de tirer les ventes à la hausse (+3,9 %), l'enseigne hard discount du groupe accuse à nouveau le coup, avec un chiffre d'affaires en baisse de 7,3 %.

Les performances satisfaisantes sur le marché français sont à rapprocher avec le gain de parts de marché du groupe dans l'Hexagone (+0,3 point, de janvier à novembre). « Une première en quatre ans », s'est félicité Pierre Bouchut, qui a signalé que la marque propre Carrefour, portée par le succès de la gamme Carrefour Discount, était la plus performante dans le secteur.

Hors de France, la bonne surprise est venue de Chine, où le chiffre d'affaires est reparti fortement à la hausse sur la fin d'année, après le recul appuyé du troisième trimestre. La dynamique commerciale en Amérique latine ne faiblit pas. En revanche, les marchés d'Europe de l'Ouest restent mal orientés. L'Espagne demeure le point noir (-6 %).

Malgré la confirmation des objectifs, l'heure n'est pas à l'euphorie. « Le chemin à parcourir reste long », admet Pierre



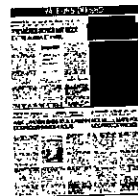
Bouchut. Les chantiers sont nombreux, alors que le plan de transformation, dévoilé en juin 2009, devrait réellement produire ses effets à partir de 2010. Le travail sur l'image-prix progresse, comme en témoignent les succès sur la marque propre. En revanche, la situation dans les hypermarchés français demeure problématique, et une vraie stratégie reste à développer dans ce domaine. Des éléments de réponse pourraient être apportés à l'occasion de la présentation des résultats annuels, avancée au 19 février. Plusieurs tests sont en cours.

Le nouveau directeur exécutif France, James McCann, nommé cette semaine, veillera à la bonne exécution de ces chantiers. Recruté chez le concurrent Tesco, ce jeune manager pourra faire bénéficier Carrefour des bonnes pratiques du distributeur britannique, dont la diversification progressive vers les services lui a permis d'améliorer ses résultats au cours des dernières années.

Romain Gueugneau

#### ● NOTRE CONSEIL

Notre objectif de cours de 35 euros est dépassé. Mieux vaut prendre une partie de ses bénéfices, alors que le titre est bien valorisé (18 fois les bénéfices estimés en 2010). La dynamique commerciale restera difficile à tenir.



**SOULAGEMENT.** Attendues en nette baisse, les ventes au dernier trimestre ont bien résisté.

## CARREFOUR TIENT SES OBJECTIFS 2009

Quatrième trimestre meilleur que prévu pour Carrefour. Alors que les analystes financiers attendaient un recul des ventes, le groupe affiche une croissance de 1 % hors essence et à taux de change courant, à 26 milliards d'euros. Sur l'année, elles sont toutefois en repli de 1,4 %, à 96,2 milliards (+ 0,9 % à taux de change fixe). Bien sûr, l'Amérique latine (surtout le Brésil), où l'enseigne a partout gagné des parts de marché, et dans une moindre mesure l'Asie (22 hypers ouverts en Chine en 2009) ont alimenté la croissance.

En France, Carrefour a augmenté sa part de marché sur 11 mois au 29 novembre (+ 30 points de base) à 24 %. Pourtant, les hypers restent à la peine en 2009 (recul de 2,5 % du chiffre d'affaires hors carburant), compte tenu d'une baisse de 5,2 % dans le non-alimentaire. Les supermarchés (+ 3,6 % hors essence au quatrième trimestre) s'en sortent mieux grâce au succès des Carrefour Market (899 magasins convertis à la fin de l'exercice), Carrefour City et Carrefour Contact (65 convertis). Le groupe souligne le succès des produits à sa marque (24,6 % des ventes) et de la nouvelle marque Carrefour Discount (430 produits), qui va contribuer à redresser

son «image prix». Dans le *hard discount*, les ventes sont en baisse de 7,3 %, mais le changement d'enseigne (Ed en Dia) est porteur d'espoir : les 46 nouveaux magasins affichent une croissance des ventes d'environ 30 % (200 magasins Dia prévus fin 2010).

En Europe de l'Ouest, la situation en Espagne (baisse des ventes de 6,4 % en 2009) reste préoccupante. L'Italie (-3,3 %) et la Belgique (-3,2 %) devront aussi être redressées cette année. Grâce à son programme de baisse de coûts et à une plus-value (de 10 à 15 millions) sur la vente des actifs russes, le groupe afficherait un résultat opérationnel avant éléments non courants dans le haut de la précédente fourchette de prévision, soit 2,775 millions.

Lars Olofsson, DG du groupe, continue de modifier son état-major. A la direction exécutive, Gilles Petit sera remplacé par James McCann (40 ans), un Britannique venant de Tesco. **S.A.**

### ACHETER

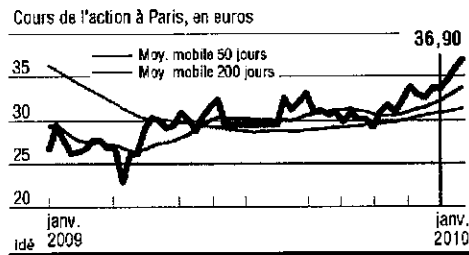
La dynamique est enclenchée et 2010 devrait réserver de bonnes surprises (le groupe peut quitter des pays émergents peu porteurs). Nous visons 41 € (mnémo : CA).  
**PROCHAIN RENDEZ-VOUS**

Le 19 février pour les résultats annuels.



# Les Echos

## Carrefour



Carrefour a enregistré, hier, la deuxième plus forte hausse du CAC, à 36,90 euros (+2,99 %), avant que son concurrent Casino ne publie son chiffre d'affaires annuel après Bourse. Le numéro deux mondial de la distribution, qui a publié le sien jeudi dernier en affichant une meilleure résistance que prévue en France, a vu son action gagner 8,59 % sur cinq jours, touchant un plus haut depuis début septembre 2008.

## Carrefour City, le grand retour du groupe au cœur des villes

Initiée en Espagne, au tournant de 2005 et 2006, la politique de convergence de marques du groupe Carrefour trouve son expression sans doute la mieux aboutie avec ce concept de centre-ville.

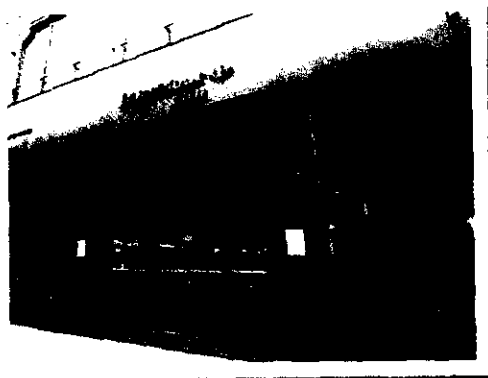
**A** quoi reconnaît-on un concept gagnant ? Au sourire qui barre le visage de l'homme qui le pilote. À un autre détail, aussi : sa volubilité quand il s'agit d'égrener quelques chiffres, d'ordinaire si jalousement gardés secrets. Gérard Dorey – c'est de lui dont il s'agit – est l'heureux directeur de la proximité chez Carrefour. Il ne se lasse pas de parler de Carrefour City, indissociable à ses yeux, de son petit frère, Carrefour Contact. « Nos magasins aux nouvelles enseignes réalisent des chiffres d'affaires de 2 à 10 millions d'euros, soit entre 6000 et 18000 € au mètre carré », témoigne-t-il. Certes, l'écart est large, mais la comparaison avec les performances des hypers Carrefour, annoncées à 9660 €/m<sup>2</sup> par le cabinet de conseil KSA, dans sa dernière étude sur la grande distribution alimentaire, donne toute la mesure de la réussite du concept.

### Plus 28 % de ventes

« Si l'on considère 22 magasins parfaitement comparables, le passage à Carrefour City ou à Carrefour Contact a permis de faire progresser les ventes de 28 % en moyenne, mois d'ouverture exclus », assure Gérard Dorey. De quoi comprendre l'engouement suscité par ces deux enseignes auprès des franchisés Shopi, 8 à Huit ou Marché Plus. « Il y a des critères d'éligibilité, énumère, radieux, Gérard Dorey. Le respect du pricing, d'abord. Mais aussi la tenue du magasin, le chiffre d'affaires au mètre carré, ou la capacité à assurer les services que nous demandons, comme le respect des larges amplitudes horaires. » En clair, l'enseigne Carrefour se mérite. À date, il y a 30 Carrefour Contact et 19 Carrefour City. Il y aura 65 points de vente au nom de Carrefour dans les petites villes et les grands centres urbains, d'ici à décembre. Sans doute au moins 90 à la fin du premier trimestre 2010. Et ce en dépit du coût du transfert d'enseigne, estimé « entre 70000 et 100000 €, rien que pour la "cosmétique" du concept », avec, tout de même, une participation de Carrefour, via une allocation versée en fonction, notamment, de la surface.

« L'enseigne Carrefour se mérite. Il y a des critères d'éligibilité très stricts pour pouvoir passer d'une enseigne Shopi, Marché Plus ou 8 à Huit à Carrefour City. »

GÉRARD DOREY, directeur exécutif de la proximité du groupe Carrefour



Inauguré en janvier à Nîmes, Avignon et Paris (ici dans le XVI<sup>e</sup> arrondissement), le concept Carrefour City a, depuis, fait des petits : 19 magasins à mi-novembre.

rien que pour la "cosmétique" du concept », avec, tout de même, une participation de Carrefour, via une allocation versée en fonction, notamment, de la surface.

« Pour maintenant », avec espace « mange-tout », rayon fruits, légumes et autres produits de snacking, en entrée de magasin ; et « Pour après », avec les PGC classiques, en arrière. La répartition des surfaces, entre ces deux parties, est savamment étudiée, en fonction des modèles de consommation déterminés. Il y a donc en réalité deux types de Carrefour City : magasin de « convenance » dans les zones de flux, ou magasin « de quartier » dans les zones plus résidentielles. Le tout signant le grand retour – gagnant – de Carrefour au cœur des villes. ▀

### Deux modèles de magasins

En effet, le concept est novateur, organisé autour de deux grandes zones : « Pour maintenant », avec espace « mange-tout », rayon fruits, légumes et autres produits de snacking, en entrée de magasin ; et « Pour après », avec les PGC classiques, en arrière. La répartition des surfaces, entre ces deux parties, est savamment étudiée, en fonction des modèles de consommation déterminés. Il y a donc en réalité deux types de Carrefour City : magasin de « convenance » dans les zones de flux, ou magasin « de quartier » dans les zones plus résidentielles. Le tout signant le grand retour – gagnant – de Carrefour au cœur des villes. ▀


JEAN-NOËL CAUSSIL



LE MAGAZINE DE LA GRANDE CONSOMMATION - [www.lsa.fr](http://www.lsa.fr)

# Carrefour reprend des couleurs en France

L'événement p. 8



GILLES PETIT,  
directeur exécutif  
de Carrefour France

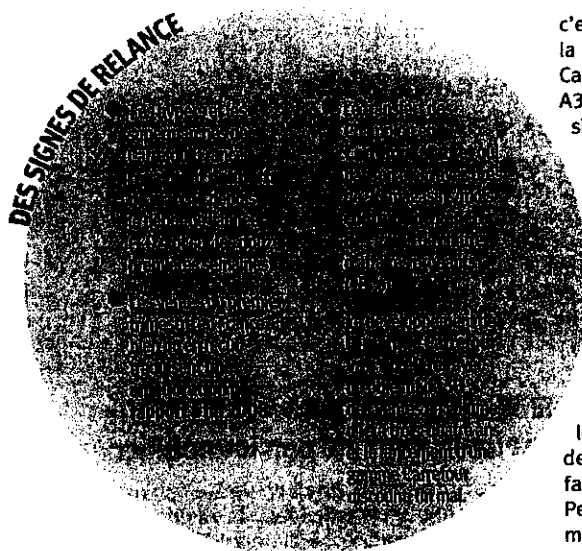
# Stratégie Carrefour reprenant les couleurs en France

Carrefour France a mieux résisté qu'attendu au très difficile premier trimestre de 2009. Son patron, Gilles Petit, y voit les premiers effets de la relance engagée depuis janvier et de l'accélération de la convergence des magasins sous la marque Carrefour. Analyse et interview.

**«Résistantes et encourageantes.»** C'est ainsi que, dans sa première grande interview accordée à la presse, Gilles Petit, le directeur exécutif de Carrefour France, qualifie les performances au premier trimestre des réseaux d'hypermarchés, de supermarchés et de supérettes français dont il a la charge. Les ventes à magasins comparables ont pourtant reculé de 5 % en trois mois, mais sous le triple effet cumulé de la baisse des prix des carburants, d'une comparaison calendaire particulièrement défavorable (évaluée à -1,7 % par Carrefour, avec un jour de moins en février et des fêtes de Pâques décalées à avril) et d'une désinflation très marquée sur les produits alimentaires. Ainsi, hors essence et effet calendaire, la diminution des ventes de Carrefour France n'est plus que de 0,5 %. Pas si mal donc pour un premier trimestre de crise. Mieux en tout cas que fin 2008 et que ce qu'attendaient les analystes financiers.

## Le non-alimentaire crée la surprise

Cette amélioration relative s'est d'ailleurs traduite par des gains significatifs de parts de marché pour les enseignes du groupe en alimentaire: +0,4 point sur les trois premières périodes de l'année et +0,6 point sur le seul mois de mars (lire page 19). «On ne va quand même pas boudier notre plaisir! C'est un signe très encourageant», se félicite Gilles Petit. Pourtant, c'est plutôt du côté du non-alimentaire que vient la vraie surprise: les ventes en comparables ne reculent en effet que de 2,7 % en hypermarchés, bien mieux que les chiffres de 2008 (-6,4 %) et mieux que les enseignes spécialisées du secteur, qui souffrent beau-



coup depuis quelques mois. Le patron de la France y voit un signe très encourageant. «Cela montre que le principe du tout-sous-le-même-toit n'est pas mort, particulièrement en période de crise, où nos prix nous distinguent de nouveau. Et c'est une bonne nouvelle.» Une tendance qui reste à confirmer même si, de l'autre côté de l'Atlantique, Wal-Mart fait un peu le même constat avec de nombreuses familles qui recentrent leurs achats sur les écrans plats, les consoles et les jeux vidéo proposés par l'enseigne. Reste qu'au-delà de cette forme de cocooning de crise, la bonne résistance de Carrefour en ce début d'année s'appuie sur des investissements promotionnels massifs. Sur un an à fin mars, les budgets publicitaires bruts de l'enseigne sont passés de 101 à 182 millions d'euros, selon TNS. 80 % de hausse, même brute,

c'est énorme! Sur le seul mois de mars, la pression des prospectus publiés par Carrefour a progressé de 6,6 points selon A3Distrib, et la part de voix des tracts signés de l'enseigne, de 3 points. Les ventes sous promo ont d'ailleurs augmenté de 20 % en France.

## La pression paie

Avec une question qui se profile: Carrefour pourra-t-il soutenir ce rythme d'investissements encore longtemps? Surtout que des concurrents majeurs préparent des actions massives, gros budgets à l'appui, pour les mois à venir, avec les 40 ans d'Intermarché et les 60 ans de Leclerc en particulier qui devraient faire trembler le Landerneau. Gilles Petit – qui estime disposer de tous les moyens nécessaires pour réussir dont une bonne part des 600 millions d'euros que le groupe a décidé d'investir dans les prix cette année – assure que oui: «On va continuer de mettre la pression, puisque cela nous permet de gagner des parts de marché.» Des affirmations qui laissent sceptiques certains analystes. «Carrefour nous a habitués à faire du stop and go dans ce domaine, je ne vois pas pourquoi cela changerait, surtout avec Amault et Colony comme actionnaires de référence.» La pression devrait néanmoins rester très forte pendant les prochains mois, ne serait-ce que pour soutenir le chantier majeur de Carrefour France: la convergence de marque. Fin octobre, en effet, l'enseigne comptera près de 1 200 magasins à ses couleurs – 228 hypers et près de 1 000 supermarchés Carrefour Market. Déjà 450 magasins Champion ont été convertis, enregistrant des résultats plus

## LES CHIFFRES DE LA FRANCE

- 42,5 Mrds € de CA
- 22,7 Mrds pour les hypers, 9,4 pour les supermarchés et 2,9 pour le hard-discount
- 228 hypers
- 1001 supers
- 3 255 magasins de proximité
- 918 magasins de hard-discount Ed

Source: Carrefour, parc à fin mars, CA à fin 2008

# d des

que convaincants, selon Gilles Petit, qui assure que la progression des ventes additionnelles après conversion avoisine 8 % en moyenne et plus encore pour les franchisés.

## La marque comme fer de lance

Une puissance de frappe que le groupe veut nourrir en étoffant l'offre de produits sous sa marque, devenue son principal levier de différenciation. L'idée étant de disposer rapidement d'une gamme de produits Carrefour suffisamment large et profonde pour alimenter un réseau de magasins couvrant tous les besoins des clients, des hypers à la proximité puisque les tests engagés autour de Carrefour Contact et de Carrefour City sont eux aussi qualifiés d'encourageants. « La marque Carrefour est un capital extrêmement fort, rappelle Gilles Petit, un actif fondamental. Elle doit nous permettre de faire la différence avec nos concurrents, car nous pouvons réaliser des volumes très importants si l'on additionne nos formats. »

L'objectif est clair: d'ici à trois ou quatre ans, 50 % des ventes en volume de Carrefour France doivent se faire sous marque propre, près de 10 points de plus qu'aujourd'hui, sachant que l'apport des supermarchés et des supérettes sera fondamental. Tout comme sera fondamentale la réussite de la réorganisation en cours. Car après les achats, qui sont en pleine conversion au category management, ce sont les magasins qui devraient suivre avec des chefs de rayon auxquels on enlèverait leurs dernières prérogatives – assez symboliques aujourd'hui – en matière d'assortiment et de gestion des promos, à l'image du test mené dans l'hyper de Claye-Souilly. « Cette réorganisation, qui vise à plus d'efficacité et de simplicité, est destinée à faciliter le travail en magasin dans l'objectif de remettre le client au cœur de nos décisions », rassure Gilles Petit.

JÉRÔME PARIGI

ENTRETIEN AVEC  
GILLES PETIT,  
directeur exécutif  
de Carrefour  
France

## « Carrefour fera la différence grâce à sa marque »

**LSA - La priorité de Carrefour, c'est le redressement de la France. En tant que patron du pays, voyez-vous cette priorité comme un avertissement ou comme un encouragement ?**  
Gilles Petit - C'est une opportunité. Carrefour est un chiffre d'affaires en France. Il est important de réussir dans son pays d'origine. C'est toujours un signe à donner à l'ensemble du groupe. Lars Olofsson a annoncé une enveloppe de 600 M € d'investissements pour le groupe en 2009. Compte tenu de la priorité donnée à la France, vous pouvez à peu près imaginer quelle pourra être ma part. Ce qui est clair, c'est que j'ai tous les moyens dont j'ai besoin pour réussir, et que toutes les équipes sont mobilisées pour y parvenir.

**LSA - Hors essence, les ventes de Carrefour en France reculent de 2,2 % au premier trimestre. Quelle est votre analyse ?**

G.P. - Nous ne sommes pas dans une période de consommation euphorique. Mais je vois tout de même pour Carrefour des signes de résistance et d'encouragement qui me donnent à penser que nous som-

mes dans la bonne direction. Le chiffre d'affaires recule, mais nous gagnons des parts de marché: 0,4 point, au premier trimestre. Et même 0,6 point, entre fin février et fin mars.

**LSA - Le tout au prix d'investissements publicitaires et promotionnels très élevés: 180 M € bruts dépensés en publicité à fin mars selon TNS contre 100 M € l'an passé...**

G.P. - On a souhaité relancer la dynamique promotionnelle en France. L'image prix passe notamment par le pricing. Toutes les enseignes communiquent actuellement sur les prix, Carrefour, comme les autres. Et on va continuer, car les premiers gains de parts de marché sont encourageants.

**LSA - C'est la solution pour (re)devenir le « commerçant préféré », ainsi que le souhaite Lars Olofsson ?**

G.P. - Notre ambition est de nous rapprocher des clients, au sens propre comme au sens figuré. On assiste à un changement des habitudes de consommation, notamment vis-à-vis des hypermarchés sans perdre de clients. Le rythme de →

# d des

que convaincants, selon Gilles Petit, qui assure que la progression des ventes additionnelles après conversion avoisine 8 % en moyenne et plus encore pour les franchisés.

## La marque comme fer de lance

Une puissance de frappe que le groupe veut nourrir en étoffant l'offre de produits sous sa marque, devenue son principal levier de différenciation. L'idée étant de disposer rapidement d'une gamme de produits Carrefour suffisamment large et profonde pour alimenter un réseau de magasins couvrant tous les besoins des clients, des hypers à la proximité puisque les tests engagés autour de Carrefour Contact et de Carrefour City sont eux aussi qualifiés d'encourageants. « La marque Carrefour est un capital extrêmement fort, rappelle Gilles Petit, un actif fondamental. Elle doit nous permettre de faire la différence avec nos concurrents, car nous pouvons réaliser des volumes très importants si l'on additionne nos formats. »

L'objectif est clair: d'ici à trois ou quatre ans, 50 % des ventes en volume de Carrefour France doivent se faire sous marque propre, près de 10 points de plus qu'aujourd'hui, sachant que l'apport des supermarchés et des supérettes sera fondamental. Tout comme sera fondamentale la réussite de la réorganisation en cours. Car après les achats, qui sont en pleine conversion au category management, ce sont les magasins qui devraient suivre avec des chefs de rayon auxquels on enlèverait leurs dernières prérogatives – assez symboliques aujourd'hui – en matière d'assortiment et de gestion des promos, à l'image du test mené dans l'hyper de Claye-Souilly. « Cette réorganisation, qui vise à plus d'efficacité et de simplicité, est destinée à faciliter le travail en magasin dans l'objectif de remettre le client au cœur de nos décisions », rassure Gilles Petit.

JÉRÔME PARIGI

ENTRETIEN AVEC  
GILLES PETIT,  
directeur exécutif  
de Carrefour  
France

## « Carrefour fera la différence grâce à sa marque »

**LSA - La priorité de Carrefour, c'est le redressement de la France. En tant que patron du pays, voyez-vous cette priorité comme un avertissement ou comme un encouragement ?**

**G.P.** - C'est une opportunité. Carrefour a un chiffre d'affaires en France. Il est important de réussir dans son pays d'origine. C'est toujours un signe à donner à l'ensemble du groupe. Lars Olofsson a annoncé une enveloppe de 600 M € d'investissements pour le groupe en 2009. Compte tenu de la priorité donnée à la France, vous pouvez à peu près imaginer quelle pourra être ma part. Ce qui est clair, c'est que j'ai tous les moyens dont j'ai besoin pour réussir, et que toutes les équipes sont mobilisées pour y parvenir.

**LSA - Hors essence, les ventes de Carrefour en France reculent de 2,2 % au premier trimestre. Quelle est votre analyse ?**

**G.P.** - Nous ne sommes pas dans une période de consommation euphorique. Mais je vois tout de même pour Carrefour des signes de résistance et d'encouragement qui me donnent à penser que nous som-

mes dans la bonne direction. Le chiffre d'affaires recule, mais nous gagnons des parts de marché: 0,4 point, au premier trimestre. Et même 0,6 point, entre fin février et fin mars.

**LSA - Le tout au prix d'investissements publicitaires et promotionnels très élevés: 180 M € bruts dépensés en publicité à fin mars selon TNS contre 100 M € l'an passé...**

**G.P.** - On a souhaité relancer la dynamique promotionnelle en France. L'image prix passe notamment par le pricing. Toutes les enseignes communiquent actuellement sur les prix, Carrefour, comme les autres. Et on va continuer, car les premiers gains de parts de marché sont encourageants.

**LSA - C'est la solution pour (re)devenir le « commerçant préféré », ainsi que le souhaite Lars Olofsson ?**

**G.P.** - Notre ambition est de nous rapprocher des clients, au sens propre comme au sens figuré. On assiste à un changement des habitudes de consommation, notamment vis-à-vis des hypermarchés sans perdre de clients. Le rythme de →



## L'événement Stratégie Carrefour reprend des couleurs en France

fréquentation baisse légèrement au bénéfice d'un panier qui est plus important. Le schéma devenu classique, c'est «je viens faire mes courses, un gros plein, une fois par mois, et je complète ensuite, au gré de mes besoins, dans le supermarché du coin, ou dans les enseignes de proximité. La stratégie multiformat monomarque de Carrefour s'inscrit dans ce cadre. Elle permet à la marque Carrefour d'être présente dans différents types de magasins, et d'accompagner les clients dans toutes leurs occasions d'achat.

**LSA - Leclerc a les prix, Auchan le choix, Système U les services... Chez Carrefour, vous misez visiblement sur cette stratégie multiformat monomarque...**

**G. P.** - Notre ambition est d'être le commerçant préféré! Et la marque Carrefour est très forte, avec 97% de taux de notoriété. C'est un avantage unique. Carrefour est premier en part de marché. Premier, aussi, sur beaucoup d'items d'image, comme la qualité de ses MDD ou le programme de fidélité. Interbrand vient ainsi de valoriser la marque Carrefour à 15 Mrds \$. On aurait bien tort de ne pas s'appuyer sur cette force.

**LSA - D'où la convergence des marques, la disparition de Champion au profit de Carrefour Market, ou les tests sur Carrefour City et Carrefour Contact?**

**G. P.** - Exactement. À date [le 17 avril 2009, NDLR], nous en sommes à 429 magasins passés sous enseigne Carrefour Market, soit plus de 40% du parc, avec

**GILLES PETIT, 53 ans,**  
a pris la direction de Carrefour France en mars 2008.

un rythme de 20 à 25 transferts par semaine. On accélère le mouvement, et ce ne sont pas loin de 1000 magasins qui seront convertis d'ici à la fin de l'année. Cela suppose une logique industrielle, avec 250 personnes à plein temps pour veiller à ce que tout se déroule bien. On aura terminé à la fin octobre 2009. Les Carrefour Market délivrent les résultats qu'on avait prévus: la différence de performance, par rapport à Champion, est de l'ordre de 8 points. Elle dépasse même les deux chiffres pour les magasins franchisés. Nos 3 Carrefour City et 4 Carrefour Contact enregistrent de bonnes performances, même si nous sommes encore, pour ces deux enseignes, sur une période de tests.



© DENARD MARTINEZ

**LSA - Vous poussez également en avant la marque Carrefour dans votre assortiment, en lui accordant plus de place.**

**Avec quels résultats et quels objectifs?**

**G. P.** - On pousse en avant nos marques de distributeur, c'est vrai. Pour une raison simple: la MDD est un facteur majeur de différenciation, plus que la marque nationale. Il y a bien sûr de petites différences entre les enseignes sur les marques nationales, mais je ne suis pas sûr que ce soit suffisant pour faire pencher la balance vers un magasin ou un autre quand un client hésite. Notre stratégie porte ses fruits. Les MDD ont ainsi gagné, dans les magasins Carre-

### CARREFOUR DISCOUNT, LA NOUVELLE ARME ANTIDISCONTAINERS

» L'ennui n'est pas tant d'avoir perdu son quart d'heure d'avance. C'est d'avoir pris du retard. Voilà déjà des années que Leclerc bataille sur le terrain des prix, via notamment ses produits Eco+. Système U vient de redonner un coup de jeune à Bien Vu et communique sur ses prix «discount, moins chers que le hard-discount». Auchan fait de même, publicité télé à l'appui, autour de ses 2000 références «premier prix». Pouce. Pour Carrefour, il faudra attendre fin mai et le lancement de sa gamme Carrefour Discount, destinée à combattre le hard-discount.

» «Il n'y a jamais de mal à faire comme les autres quand c'est bien, analyse Denis Gancel, président de l'agence de conseil W&Cie. Les consommateurs veulent payer

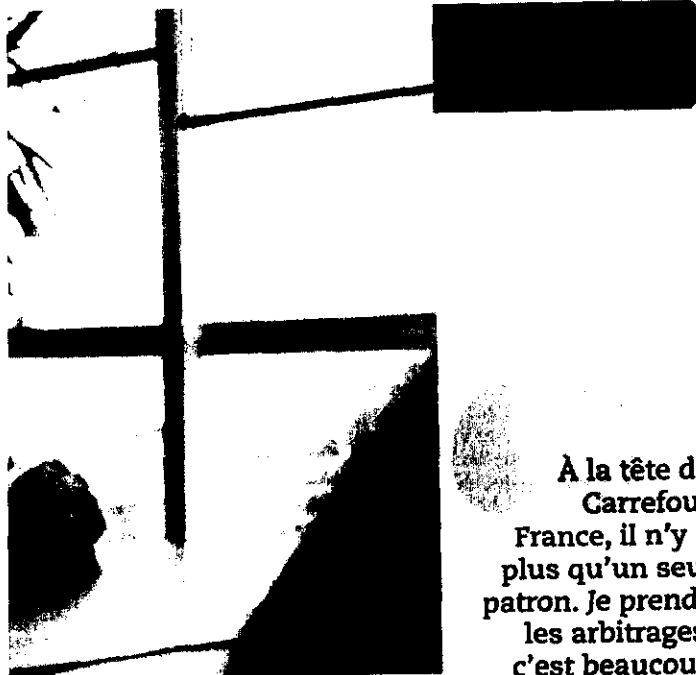
le moins cher possible, et tout le temps. Carrefour Discount a le mérite d'apporter une réponse explicite, rien que par son nom.» Cet avis est partagé par un autre expert de la distribution. «Non seulement Lars Olofsson est un spécialiste du marketing, mais il est surtout un adepte du marketing de la simplicité, dans une maison longtemps habituée à la complexité.»

» Concrètement, une première vague de 200 produits Carrefour Discount va arriver en linéaires à partir de la fin mai. Ils seront rejoints par 200 autres. De quoi alimenter les rayons de base: épicerie, frais LS, DPH ou liquides. Avec, surtout, un prix calculé sur celui des discounters. C'est-à-dire un peu au-dessus des premiers prix traditionnels.

» Sur ce créneau, Carrefour avait déjà N°1. Mais, restée scotchée dans les années 1990, la marque est devenue pour ainsi dire irrécupérable. «Les produits N°1 ont gardé les mêmes qualités organoleptiques et les mêmes packagings au fil des années, quand l'offre du hard-discount ne cessait de progresser», observe ainsi Gilles Petit, directeur exécutif de Carrefour France. Carrefour Discount, pour autant, ne se place pas exactement sur le même plan. «À terme, la marque N°1 sera amenée à disparaître, car elle n'a plus de sens dans bien des cas, à l'exception de quelques catégories qui nécessitent encore la présence d'un produit premier prix de base», assure Gilles Petit.

J.-N. C.





four Market, 5 points de quote-part en moyenne par rapport à ceux restés sous enseigne Champion. C'est pourquoi, en 2009, nos gammes MDD vont s'accroître de près de 2000 références. Avec, à terme, à l'horizon de trois ou quatre ans, un objectif dans le groupe à 50 % de part de marché en volume.

**LSA - Vous évoquez le chiffre de 2000 nouvelles références. Parmi elles, combien dans la gamme Carrefour Discount lancée fin mai ?**

**G.P.** - 400 références alimentaires pour être précis. Une première vague de 200 références, à partir de la fin mai, puis les autres dans les mois qui suivront. La gamme comprendra des produits de base, essentiels à la vie quotidienne, sans compromis sur la qualité Carrefour et avec un positionnement prix calqué sur l'offre des hard-discounters, c'est-à-dire un peu au-dessus de nos premiers prix.

**LSA - Face à cette montée en puissance des MDD, certains de vos fournisseurs se disent inquiets pour leurs débouchés dans vos magasins. Que leur répondez-vous ?**

**G.P.** - Qu'ils ont tort d'être inquiets. Carrefour est une enseigne qui offre un véritable choix à ses clients quand ils viennent faire leurs courses. Cela passe forcément par la présence de marques nationales fortes. Il n'y a aucune volonté de notre part d'éliminer ces marques. Il ne faut pas oublier que ce sont elles qui guident le marché et apportent bien souvent les innovations. →

**À la tête de Carrefour France, il n'y a plus qu'un seul patron. Je prends les arbitrages, c'est beaucoup plus simple et efficace. On a également instauré le «category management», qui regroupe, pour l'ensemble des réseaux hypers et supers, les fonctions achats, marketing et merchandising, jusqu'ici gérées séparément.**



**LSA - Il n'empêche que lorsque Lars Olofsson indique vouloir «réinventer l'hyper», cela passe par une refonte de l'assortiment...**

**G. P. -** Il faut bien sûr se remettre en question pour progresser et nous devons adapter notre offre. Cela suppose de faire des choix plus radicaux. On les a faits, on les fait, et on les fera encore. On étudie consciencieusement toutes les catégories de produits pour déterminer celles que l'on doit pousser en avant ou non. Notre magasin d'Auteuil, à Paris, a déjà été ausculté de la sorte. Il va être inauguré, sous sa nouvelle forme, en mai prochain. La démarche sera ensuite généralisée à l'ensemble du parc, au fur et à mesure des remodelings, pour proposer des magasins adaptés aux attentes de leurs clients.

## L'HOMME DE LA CONVERGENCE

Au 9<sup>e</sup> étage du siège de Carrefour, celui des dirigeants, trône un totem affichant le chiffre 429. 429, c'est précisément en ce 17 avril le nombre de Champion déjà convertis en Carrefour Market... et la fierté de Gilles Petit, qui compte bien achever l'essentiel de cette lourde tâche en octobre, avec près de 1 000 supermarchés convertis. Le directeur exécutif France de Carrefour était bien entraîné. C'est lui qui, en Espagne, pays qu'il a managé de 2005 à 2008, a initié la démarche en transformant 80 magasins en deux mois. « Le processus est industrialisé. 250 personnes sont chargées de convertir entre 20 et 25 magasins par semaine », explique ce fan de voile. Le challenge est important pour ce patron qui a retenu 5 sur 5 la leçon de Lars Olofsson, son patron et voisin de bureau : « Ma priorité, c'est la France, la France, la France. » Gilles Petit a, depuis début 2008, tout pouvoir

sur les hypermarchés, les supermarchés et la proximité. Ne lui manque que le discours : « Une organisation à part... » À lire son curriculum vitae, on se dit que Gilles Petit connaît par cœur son Carrefour illustré : après un passage chez Arthur Andersen, il entre chez Promodès en 1989, dirige le Continent de Wasquehal (Nord), puis devient directeur des méthodes et de l'organisation de 1991 à 1993, directeur commercial (1993-1995) puis opérationnel (1995-1999) avant d'assurer la direction commerciale des hypermarchés Continent. Ce diplômé de l'école supérieure de commerce de Reims part ensuite en Belgique puis en Espagne, le pays modèle du groupe, notamment en non alimentaire. Malgré ses postes de manager, Gilles Petit ne s'est jamais éloigné du terrain. Et, avec cinq enfants, il sait ce que cela signifie de remplir un chariot.

SYLVIE LÉBOULENGER

**LSA - Concrètement, quel objectif a cette démarche initiée à Auteuil ?**

**G. P. -** Nous avons besoin d'un pilotage plus fin de notre assortiment. L'objectif est de faire un magasin sur mesure, en fonction de ses clients, de sa taille, de sa zone de chalandise. Ces éléments, croisés les uns avec les autres, doivent nous permettre de proposer des gammes, des assortiments et même des merchandisings spécifiques à chaque magasin.

**LSA - Ce chantier a-t-il été rendu possible par la nouvelle organisation mise en place récemment ?**

**G. P. -** On a changé notre organisation, c'est vrai. À la tête de Carrefour France, il n'y a plus qu'un seul patron. Je prends les arbitrages, c'est beaucoup plus simple et efficace. On a également instauré le « category management », qui regroupe, pour l'ensemble des réseaux hypers et supers, les fonctions achats, marketing et merchandising, jusqu'ici gérées séparément. À sa tête, une personne pilote l'assortiment, les promotions et les prix. Auparavant, on avait une personne pour chacun de ces postes, et pour chacun des formats de magasins. C'était beaucoup trop compliqué. On a simplifié tout cela, avec un interlocuteur, et un seul, multiformat. C'est opérationnel pour le non-alimentaire, depuis février, et c'est en cours dans l'alimentaire.

**LSA - Ce travail de simplification est-il l'une des réponses aux critiques soulevées par Lars Olofsson, quant aux conséquences de la fusion inachevée, selon lui, avec Promodès ?**

**G. P. -** Oui, il faut poursuivre la recherche de simplification et il y a toujours des progrès à faire. C'est vrai sur les systèmes d'information. Ça l'est aussi sur la supply chain. On y travaille.

PROPOS RECUEILLIS PAR J.-N. CAUSSIL, S. LÉBOULENGER ET J. PARIGI

## VERS UNE CONVERGENCE DE ED VERS DIA ?

Le cas de la branche hard-discount de Carrefour en France. Ed placée sous la responsabilité directe de Dia, a fait de préoccuper Lars Olofsson. Le nouveau patron du groupe ne comprend pas pourquoi la filiale française en France (-8 % en comparable au premier trimestre, après une fin d'année 2008 déjà

qualifiée de « très décevante ») alors qu'elle fait mieux que résister dans une Espagne en plein marasme (-2,9 % vs -9,8 % pour les hypers). Il vient donc de détenir une vieille idée, celle de tester l'enseigne Dia en France. Deux magasins Ed sont en cours de transformation, à



Villeneuve-Saint-Georges et dans une autre ville dont le nom reste tu. Le nouveau patron de Dia, Ricardo Currais, était d'ailleurs en France la semaine dernière, sans doute pour peaufiner ce projet monté en moins de deux mois. Car si elle est séduisante sur le principe, cette idée de convergence des marques dans le discount ne va pas

de soi : Ed a une forte notoriété en France. Dia non. Et le coût de la transformation de 918 magasins ne sera pas anodin, surtout que « si le changement se fait, ce sera pour mener un repositionnement marqué vers le discount », assure un cadre. À suivre.

J. P.



## DISTRIBUTION

Dès la fin du mois de mai, 200 premiers produits alimentaires « Carrefour discount » seront implantés dans les 1.200 magasins du premier distributeur français, à des prix alignés sur les moins chers des maxidiscompteurs.

# Carrefour lance 400 produits « hard discount » dans ses magasins en France

C'est la concrétisation de ce qui aura sans doute été l'une des dernières décisions de l'ère Duran. Six mois après avoir remplacé son directeur général, le groupe Carrefour a présenté, hier, une nouvelle gamme de produits à prix « hard discount » destinés à l'ensemble de ses magasins français, hormis le réseau ED. L'aboutissement d'un « projet qui a démarré il y a un an une fois le diagnostic posé », a précisé Gilles Petit, le directeur général de Carrefour France.

Les 400 produits à la marque « Carrefour discount » – dont l'implantation dans les rayons commencera par une première vague de 200 produits fin mai pour finir à l'automne – sont censés constituer « un élément de réponse » au fait que l'enseigne « n'a pas l'image prix qu'elle mérite », alors que subsiste toujours « un décalage entre notre position prix et notre image », a expliqué Gilles

Petit. Partant de ce triple constat – « plus de 60 % des Français sont très inquiets pour leur pouvoir d'achat », près d'un sur deux perçoit « l'alimentation comme le domaine qui a le plus augmenté » et enfin les meilleures enseignes de « hard discount » ont gagné des parts de marché en 2008 « grâce au rapport qualité-prix » de leurs produits –, Carrefour a donc décidé de compléter son offre sous sa marque avec cette nouvelle gamme. Elle sera proposée dans l'ensemble de ses réseaux de grandes surfaces et de magasins de proximité (soit près de 1.200), « au

même prix dans l'ensemble de la France, aligné sur le moins cher des « hard discounters », a indiqué Gilles Petit. Sans toutefois se mettre au niveau des « premiers prix » des autres enseignes d'hyper et supermarchés, a-t-il précisé.

### Positionnement différent

Car si Carrefour discount va, pour l'essentiel, prendre la place de l'actuelle marque premier prix « Numéro 1 » – certains de ses produits étant quand même appelés à rester dans les rayons en entrée de gamme –, son positionnement est différent. Là, pas de concession sur la qualité. Le distributeur garantit de « bien manger à prix « discount » » avec la possibilité de constituer un repas pour une personne à 1,02 euro, a pris pour exemple le directeur général de Carrefour France. Si le groupe n'a pas voulu aller au bout de la logique industrielle, en bénéficiant de l'offre de sa branche maxidiscompte Dia, il affirme néanmoins avoir réussi à augmenter la qualité tout en maintenant des prix « hard discount », en cumulant les volumes des hyper et supermarchés, en simplifiant les emballages (leur couleur blanche rappellera aux très anciens clients de Carrefour les « Produits libres », lancés en 1976), en s'approvisionnant dans l'Europe des Quinze et, enfin, en acceptant « un léger pincement de marge ». Le prix à payer pour conquérir de nouveaux clients.

A. BO.

**Plus de 4.000 produits à marque Carrefour**

Avec cette nouvelle gamme « Carrefour discount », le distributeur ajoute 400 produits à sa marque. Celle-ci en compte désormais plus de 4.000 sous le nom de l'enseigne d'hypermarchés du groupe, y compris ses déclinaisons « Carrefour Agir », « Carrefour Sélection », mais sans compter « Reflets de France ». L'ensemble pèse pour 40 % des ventes en volume de Carrefour France et 30 % de son chiffre d'affaires. L'objectif « réaliste à 3 ans » est qu'un produit vendu sur deux soit à la marque du distributeur. Carrefour aura introduit 2.000 références supplémentaires cette année, et prévoit d'en lancer autant en 2010 puis en 2011. Pour sa gamme « discount », il table sur une part de marché à terme de 10 %, contre 6 % pour l'actuelle gamme premier prix « Numéro 1 », appelée à disparaître.



Gilles Petit, directeur général de Carrefour France.

# L'offensive de Carrefour contre le hard discount



Le géant de la distribution prend un virage stratégique en misant sur 200 produits basiques à très bas prix et siglés Carrefour Discount.

PAGE 15

## Carrefour s'affiche discount en France

L'ENSEIGNE D'HYPERMARCHÉS MISE SUR SES 200 PRODUITS CARREFOUR DISCOUNT pour réformer son image et reprendre des parts de marché.

PAR JULIETTE GARNIER

**F**aut-il y voir un retour des bonnes vieilles recettes ? Carrefour a dévoilé hier sa gamme Carrefour Discount. Ses 200 produits ressemblent à s'y méprendre aux 50 « produits libres » que l'enseigne d'hypermarchés avait lancés en 1976. Même prix d'entrée de gamme. Même packaging blanc. Même simplicité. « Pas de chichis », résume Gilles Petit, directeur exécutif de Carrefour en France.

À l'époque, cette gamme révolutionnaire avait fait un ta-

bac. Sa campagne de publicité imaginée par Jacques Séguéla, fondateur d'Euro RSCG, remporte des prix. Mais elle est décriée, notamment par Marcel Bleustein-Blanchet, fondateur de Publicis, avocat des marques Gervais, Heudebert et autres Café Grand-Mère que les produits libres ont définitivement ébranlées. Trente-trois ans plus tard, rebelote.

Mais, cette fois, sacrée ironie de l'histoire, Carrefour a confié à Publicis, et non à Euro RSCG, son agence débarquée en janvier, le soin de promouvoir cette arme de reconquête. Avec Carrefour Discount, le roi de l'hyper espère rattraper

par le col tous ses clients partis chez Lidl et Aldi. « Et en conquérir de nouveaux », précise Gilles Petit. Cette gamme doit aussi réformer l'image de l'enseigne que, depuis des années, les Français jugent trop chère. Seuls 23,4 % d'entre eux estiment que Carrefour propose des prix attractifs, soit presque moitié moins que pour Leclerc, selon TNS Worldpanel. « Carrefour n'a pas l'image prix qu'elle mérite », regrette Gilles Petit. « C'est sa grande difficulté. Mathématiquement, cette image n'est pas juste. Car elle n'est souvent pas plus chère que Leclerc », confirme Sophie Primas, directrice

de clientèle chez TNS World-panel. Les produits Carrefour Discount, à partir desquels un repas peut être préparé pour 1,05 euro par personne, doivent lui procurer un effet de halo. C'est un impératif. À tel point que, fin mai, son lancement dans 1.200 magasins sera soutenu par une énorme campagne de pub télévisée. Et 200 autres produits seront lancés d'ici à fin 2009.

Il y a urgence. Lars Olofsson, directeur général, le martèle. La France, qui procure 47,3 % de son résultat opérationnel, est sa priorité. Carrefour est l'éternel numéro deux des enseignes alimentaires en France. Sa part de marché s'effrite depuis les années 2000. Elle s'est établie à 13,2 % fin mars,

loin derrière les 16,7 % de Leclerc. En 2008, le chiffre d'affaires des hypermarchés Carrefour a baissé de 1,2 %. Et il s'est effondré de 4,2 % au premier trimestre 2009.

#### ■ DÉMARRAGE TARDIF

Couplé au basculement de ses 1.000 Champion sous l'enseigne Carrefour, le lancement de Carrefour Discount réussira-t-il alors à la relancer ? Et surtout à « réinventer l'hypermarché » ? De fait, ce n'est pas la première à porter le fer contre le hard discount. Auchan mène une très grosse

campagne de publicité télévisée, en comparant ses prix de

carottes râpées à ceux du hard discount. Et Leclerc en est à sa quatrième campagne de publicité télévisée comparant ses produits Marque Repère à ceux des marques nationales et des hard-discounters. Cette fois, ce sont les yaourts nature, produit basique s'il en est. Et il y a fort à parier que le grand rival de Carrefour n'en restera pas là. Enfin, les hard-discounters sont sur leur lancée. « Carrefour se réveille. Il était temps. Croyez-vous vraiment que je vais en avoir peur ? » persifle le dirigeant d'une enseigne allemande de hard discount. ■

### 50 % DES VOLUMES DE VENTE POUR LES « MDD » EN 2012

D'ici à 2012, Carrefour lancera 3.000 nouveaux produits sous sa marque de distributeur (MDD). En 2012, elle espère en tirer 40 % de son chiffre d'affaires et 50 % de ses volumes de vente, contre 40 % en 2008. L'enseigne s'inscrit là dans le droit-fil de ses concurrents : Casino est déjà à niveau. Et les MDD sont dans l'air du temps. « En six mois de temps, elles ont gagné autant de parts de marché qu'en dix ans », calcule Xavier Riescher, directeur général de Panzani.

Menée par le premier de leurs clients en France, cette stratégie MDD inquiète les marques nationales. In fine, les moins performantes sortiront de ses rayons. Alors, que faire pour mieux vendre ? Vendôme innove sous sa marque Petit Marseillais et augmente le litrage de ses gels douche pour en baisser le prix. Panzani hésite à lancer un paquet de nouilles de 3 kilos. BN fait dans la promo. Et dernier recours : tous envisagent d'entrer chez les hard discounters. J. G. ET S. L.





## « 1 € le repas avec nos produits »

**GILLES PETIT**, directeur exécutif de Carrefour France

**L**E PATRON de Carrefour défend la qualité et la simplicité à prix très bas de sa nouvelle gamme de produits discount.

**Carrefour annonce le lancement de nouveaux produits, baptisés Carrefour Discount. De quoi s'agit-il ?**

■ **Gilles Petit.** Cette gamme sera composée de produits de qualité à très bas prix. Il s'agit essentiellement de produits alimentaires offrant des garanties en termes de qualité et vendus au prix du hard discount. Les produits de cette nouvelle gamme sont fabriqués par des producteurs agréés et sans OGM. Près de 200 références Carrefour Discount seront disponibles dans les rayons de nos 1 200 magasins dès la fin mai. D'ici à l'automne, la gamme comptera 400 références.

**Ces nouveaux produits seront-ils les moins chers dans vos magasins ?**

Dans la majorité des cas, oui. Pour certains articles en revanche, comme



**PARIS (VIII<sup>e</sup>), HIER.** Gilles Petit présente les nouveaux produits discount. (LP/GUILLAUME ROUJAS)

la pâte feuilletée, nous garderons un produit d'entrée de gamme encore moins cher. Les produits Carrefour Discount seront alignés sur les prix les moins chers des hard discount-

ters. Nous voulons répondre à l'exigence des consommateurs qui veulent à la fois du choix, de la qualité, un packaging très simple et la possibilité de maîtriser leur budget. Ces derniers pourront faire un repas équilibré et de qualité, à très petit prix : dans la gamme Carrefour Discount, un menu composé d'un steak haché, d'une portion de haricots verts, d'une part de camembert, de pain complet et d'un yaourt aux fruits ne coûtera que 1,02 euro par personne. Pour une famille de cinq, ce repas représentant 85 % des apports nutritionnels recommandés coûtera 5,10 euros.

**N'est-ce pas une manière de freiner la fuite de vos clients vers les hard discounters ?**

Nous souhaitons avant tout répondre aux attentes de nos consommateurs, mais aussi recruter de nouveaux clients. Dans un contexte de fortes tensions sur le pouvoir d'achat, ceux-ci sont très attentifs au poids de leurs dépenses alimentaires.

**PROPOS RECUEILLIS PAR S.C.**





PORTRAIT

## Gilles Petit

### Un régatier à la barre du paquebot Carrefour France

C'est une promotion, sans doute ; pas forcément un cadeau ! Nouveau membre du directoire de Carrefour et désormais patron de la France – premier pays contributeur au chiffre d'affaires et au résultat du numéro deux mondial de la distribution –, Gilles Petit quitte Madrid où il dirigeait Carrefour Espagne pour Paris à un moment bien particulier. Celui où, pour la première fois dans l'histoire de la grande distribution, se développe un mouvement social structuré dans l'Hexagone, tandis que les pouvoirs publics détricotent un environnement législatif jusqu'ici protecteur. Mais l'avis de gros temps n'est pas de nature à impressionner ce régatier, pas plus que les sorties en mer dans les eaux froides de la Bretagne du Nord, lors des vacances familiales, n'ont dégoûté l'enfant d'alors de la voile. Et s'il a choisi, depuis, les côtes plus hospitalières du Finistère sud, ce père de cinq enfants ne craint toujours pas les coups de vent.

Fort de dix ans d'expérience à des postes de direction générale et aujourd'hui à la barre du paquebot Carrefour France, Gilles Petit en a vu d'autres ! Lorsque, dans un groupe encore marqué par la fusion avec Promodès, dont il était un des cadres dirigeants comme patron des hypermarchés Continent, il débarque à Bruxelles en 2001, il s'agit de redresser Carrefour Belgique, filiale en grande difficulté et au climat social détérioré. Quatre ans plus tard, il pose ses valises à Madrid pour remplacer José-Maria Folache, appelé à Paris auprès du nouveau patron de Carrefour, José-Luis Duran. A ses interlocuteurs qui lui demandent comment il vit le fait de diriger l'Espagne, quand le groupe est conduit par trois Espagnols – le troisième étant l'homme de Dieu, Javier Campo –, Gilles Petit répond sous forme de



boutade : « *Comme il y a trois Espagnols à Paris, il faut bien qu'il y ait un Français à Madrid !* » Là encore, l'ancien élève de Sup de Co Reims est confronté à un terrain difficile, avec des supermarchés Champion déficitaires. Il a ainsi l'occasion de mettre en pratique une première expérience de magasins aux formats différents (hypermarchés et supermarchés) sous une même marque, Carrefour. Le succès du lancement de Carrefour Express (nouvelle enseigne créée à partir des anciens Champion) n'est sans doute

pas pour rien dans sa nomination en France, où le distributeur travaille à une possible mutation du réseau Champion. « *La mission que m'a confiée José-Luis Duran consiste à adapter au mieux l'organisation de la France à la stratégie du groupe* », dit-il.

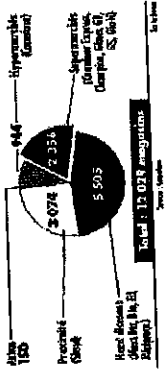
#### C'est le client qui tient la vedette

La distribution, Gilles Petit l'a découverte chez Arthur Andersen, où il travaillait pour Carrefour. Mais il a refusé, par trois fois, la proposition qui lui est faite de rejoindre le groupe, pour finir par céder aux avances d'un chasseur de têtes missionné par... Promodès. Chez ce distributeur, il apprend que le métier tient d'abord au « savoir acheter ». Dans les hypermarchés, il découvre ensuite les « usines à vendre ». Aujourd'hui, il assure que c'est le client qui tient la vedette. « *Il faut mieux prendre en compte la demande client* », analyse-t-il. Et celle des salariés qui revendiquent d'être mieux payés ? « *Au-delà de la politique salariale et des avantages sociaux, nous devons mettre tout en œuvre pour, dans les meilleures conditions de travail, mieux servir le client* », répond, sobrement, le nouveau patron de Carrefour France. Le client, toujours.

ANTOINE BOUDET

# DISTRIBUTION Carrefour se relance en Espagne

Le groupe pousse sa nouvelle enseigne Carrefour Express et déplace Champlon. Le potentiel de développement est estimé à 1.000 unités.



Un an après l'arrivée de José Luis Durán à la tête de Carrefour, le groupe espagnol a déjà rebattu l'ordre établi en Espagne. Carrefour Express - enseigne destinée à la vente de produits frais - a été déployé dans les régions de Castille-La Manche et de Madrid. Le plan de développement prévoit d'atteindre 100 unités d'ici fin 2006.

En Espagne, le format de supermarchés Carrefour Express a été lancé en septembre 2005. Le groupe a ouvert 100 unités dans les régions de Castille-La Manche et de Madrid. Le plan de développement prévoit d'atteindre 100 unités d'ici fin 2006.

Juliette Garmier à Barcelone

## Le Journal des finances

### CARREFOUR

De nouveaux formats de magasins pour développer les ventes et améliorer les marges.

Un an après l'arrivée de José Luis Durán à la tête de Carrefour, le groupe espagnol a déjà rebattu l'ordre établi en Espagne. Carrefour Express - enseigne destinée à la vente de produits frais - a été déployé dans les régions de Castille-La Manche et de Madrid. Le plan de développement prévoit d'atteindre 100 unités d'ici fin 2006.

En Espagne, le format de supermarchés Carrefour Express a été lancé en septembre 2005. Le groupe a ouvert 100 unités dans les régions de Castille-La Manche et de Madrid. Le plan de développement prévoit d'atteindre 100 unités d'ici fin 2006.

### > DISTRIBUTION

Enseigne	2005	2006	2007	2008
Carrefour	5 593	6 100	6 600	7 100
Express	494	550	600	650
Champlon	2 374	2 400	2 400	2 400

### ACHAT

La stratégie de mondialisation de Carrefour est axée sur la suppression des coûts de distribution et sur l'analyse des besoins des consommateurs. Le groupe a lancé des programmes de réduction des coûts dans ses magasins.

En Espagne, le format de supermarchés Carrefour Express a été lancé en septembre 2005. Le groupe a ouvert 100 unités dans les régions de Castille-La Manche et de Madrid. Le plan de développement prévoit d'atteindre 100 unités d'ici fin 2006.

### > DISTRIBUTION

Enseigne	2005	2006	2007	2008
Carrefour	5 593	6 100	6 600	7 100
Express	494	550	600	650
Champlon	2 374	2 400	2 400	2 400

**DISTRIBUTION**

## Carrefour veut accélérer le développement de ses nouveaux formats

DE NOTRE ENVOYÉ SPÉCIAL  
À BANGLORE.

Carrefour a mis en deux semaines 100 magasins nouveaux formats en Inde, depuis plusieurs mois en Espagne. « Le succès est évident. Pour que nous en arrivions à un stade où nous pourrions être possibles », a déclaré hier à Bangalore José María Robles, directeur du directeur et directeur général Europe (Inde) de Carrefour.

Dans le format technique, 60 objectifs sont d'abord à remplir : l'implémentation de la chaîne d'approvisionnement, qui a permis de réduire de 30 à 40 % le coût de construction à coûté par mètre carré (de 85 millions de dollars de 2000 à 2005). Tous les magasins ont un volume de vente augmenté en moyenne de 40 %. Dès 2007, est prévue une opération de développement de 100 magasins. Carrefour est le groupe en Espagne. Pour Carrefour Espagne, respectivement 100 magasins.

« Nous avons investi 200 à 2.000 millions de dollars dans ces dix dernières années », a déclaré José María Robles, directeur général de Carrefour Espagne, lors d'une conférence de presse avec une vingtaine de journalistes à Madrid. Après avoir annoncé qu'il était prêt à franchir le pas vers l'Inde, Carrefour a décidé de commencer par un format innovant pour les supermarchés. « Le modèle est vertueux puisque nous pouvons offrir des produits frais, notamment des légumes et des fruits, et offrir un service à la clientèle qui est très apprécié par les consommateurs », a déclaré José María Robles, directeur général de Carrefour Espagne.

Enfin, l'opération de lancement de Carrefour en Inde a été lancée avec 100 magasins en 2006 (contre 40 l'an dernier), 200 en 2007 et 300 en 2008. Si tous les pays n'ont pas vocation à dépasser des niveaux de développement que des marchés tels que la Chine, l'Inde, le Brésil ou la Colombie ont connus, Carrefour veut accélérer son développement dans ces marchés.

# Analistas Carrefour en Barcelona

Date: 09/06/2006  
OUD: N.C.

Page: 7  
Edition(FRA)  
Suppl.:  
Rubrique:



L'AGEFI

## La nouvelle stratégie multiformat de Carrefour saluée par les analystes

Le distributeur adopte une approche plus flexible, convertissant notamment des supermarchés en mini-hypers ou en mini-hypers discounts

**PAR BRUNO DE NOUILLAC**... Carrefour est le leader mondial des distributeurs multiformats. Le distributeur français a lancé en 2004 une stratégie de développement multiformat qui vise à adapter son offre commerciale à la demande locale. Cette stratégie a permis à Carrefour de développer de nouveaux formats tels que les mini-hypers et les mini-hypers discounts, qui ont été salués par les analystes.

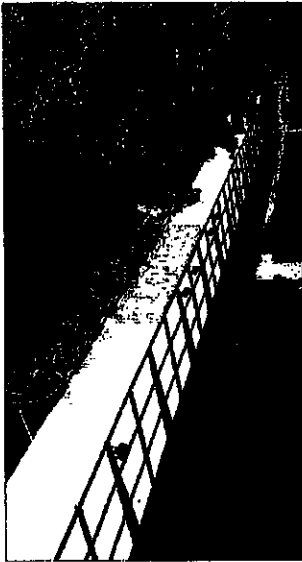
**Une stratégie réussie**  
« Il ne s'agit pas seulement d'adapter les formats de magasins à la demande locale, mais aussi de créer de nouveaux formats qui répondent à des besoins spécifiques. Carrefour a réussi à créer des formats innovants qui ont permis de développer de nouveaux marchés et de augmenter ses ventes. Cette stratégie a été saluée par les analystes, qui ont souligné la flexibilité et l'adaptabilité de Carrefour face aux défis du marché multiformat. »

à venir pour Carrefour. Une stratégie multiformat pour répondre à la demande locale. Carrefour a lancé en 2004 une stratégie de développement multiformat qui vise à adapter son offre commerciale à la demande locale. Cette stratégie a permis à Carrefour de développer de nouveaux formats tels que les mini-hypers et les mini-hypers discounts, qui ont été salués par les analystes.

EL GRUPO EXPANDE INTERNACIONALMENTE LOS NUEVOS FORMATOS QUE HA DESARROLLADO EN ESPAÑA

## Analistas en Carrefour

Sesenta expertos financieros visitaron ayer tres antiguas tiendas Champion ubicadas en Cataluña que han sido adaptadas a las nuevas fórmulas comerciales



Carrefour Express es la nueva manera del grupo de distribución en el segmento de los supermercados.

Un grupo de sesenta analistas financieros procedentes de París y Londres entraron ayer al mercado en el supermercado Carrefour Express de la población barcelonesa de Igualada. Su intención era supervisar cada uno de los niveles del establecimiento y analizar un día de actividad en sus filiales, con la esperanza de que así fuera creando un cuadro de la compañía.

Querían saber si los resultados en la Bolsa de Barcelona y en el indicador Nikkei de Nueva York se reflejarían en Carrefour Express, que es el formato de menor tamaño del grupo en España, cuyos resultados les impresionó a pesar de la tormenta económica actual en un momento al pie de la montaña de Montserrat.

Más allá de iniciativas en la cultura del consumidor, el objetivo de la original excursión era mostrar a los analistas internacionales que siguen a la compañía los nuevos formatos que ha desarrollado la filial española para reconducir la desfavorable evolución de Champion. La división de supermercados de Carrefour se enfrenta a los próximos meses de nuevas necesidades de los consumidores y poner en valor la marca Carrefour, ya que recorda el primer punto de venta de Wal-Mart en España. Según el informe, el grupo también ha implantado 300 tiendas MaxiDía.

### El modelo ha permitido elevar en un 40% las ventas y se exportará a otros países

desarrollo MaxiDía (60). Otros formatos se han vendido a terceros cadenas y dos se han creado. Además de visitar el canal de Carrefour Express, en Igualada los analistas hispanos también un tour por el mini-hipermercado Carrefour que se ha inaugurado en la población y luego se trasladaron a Castiella, donde estudiaron con detalle un MaxiDía.

Peláez transmitió a sus invitados un mensaje claro: los nuevos formatos desarrollados en el país "presentan ventajas más evidentes que las de los competidores" y poner en valor la marca Carrefour, ya que recorda el primer punto de venta de Wal-Mart en España. Según el informe, el grupo también ha implantado 300 tiendas MaxiDía.

# Expansión

## MADRID

INVERTIRÁ 490 MILLONES EN 2006

# Carrefour prevé que sus súper sean rentables este año por primera vez

La compañía, tras reinventar su formato con la creación de 'Carrefour Express', que sustituirá a 'Champion', estudia franquiciarlos a partir de 2007, como ya hace en Francia.

Laureano López  
Carrefour parece haber encontrado la fórmula para incrementar su negocio de supermercados en España hasta de rentabilidad, tras seis años de pérdidas. Por primera vez, en 2006, la compañía prevé alcanzar el punto de equilibrio en esta división e, incluso, obtener beneficios, gracias a la reorganización de su par- que de tiendas y a la creación de Carrefour Express y los miniiper Carrefour.

Carrefour Express es un súper de entre 1.000 y 2.000 metros cuadrados, que empezó a testarse en julio de 2005 con la transformación de un Champion. A fin de año, operaban bajo el nuevo formato diez locales. La compañía definió, además, un nuevo formato de minihipermercado de entre 2.500 y 4.000 metros cuadrados con la marca Carrefour, al que en 2005 pasaron otros 13 Champion. La buena evolución de los ventas en estos dos formatos, un 40% más que con su "super tradicional" y su rentabilidad han llevado a Carrefour a abandonar definitivamente la esencia Champion y a transformar todos los establecimientos a los nuevos con-

### La transformación a nuevos formatos

#### EN PROCESO DE CAMBIO

Hipermercados Carrefour

En proceso de cambio  
121 hipermercados (4.000 m<sup>2</sup>)



Supermercados Champion

En proceso de cambio  
117 supermercados (2.400 m<sup>2</sup>)  
de estos, se transformarán 125 supermercados



### Las cuentas

Inversiones  
En millones de euros:

2004 283

2005 457

2006 490

Ventas netas 2005

En millones de euros:

9.170,5 millones, +3,9%

Ventas brutas 2005

En millones de euros:

Aumentando de 9.348 millones,

• Hipermercados + 7,30%

• Supermercados + 31,80%

740

Elitida

En millones de euros:

2004 506,5

2005 591,1

2006 591,1

cal en Torremolinos. La compañía prevé abrir, además, cinco hipermercados -dos adquiridos a Caprabo y tres nuevos-, con lo que en 2006 alcanzará 134 establecimientos en España.

Carrefour cerrará, además, 2006 con 19 minihipermercados, por la transformación de tres Champion, la compra de dos supermercados a Caprabo y una apertura nueva; y 85 Carrefour Express por el cambio del resto de Champion operativos y la inauguración de cuatro nuevos. En total, invertirá 490 millones, de los que un 77% se destinará al desarrollo de los hipermercados.

### Resultados

En 2005 Carrefour obtuvo en España un Ebit o beneficio operativo de 591 millones, un 2% más. Las ventas netas (sin IVA) crecieron un 3,9%, hasta 9.070,5 millones. En términos brutos, la cifra de negocio de los hipermercados creció un 73%, mientras que en supermercados cayó un 3%, hasta 747 millones, como consecuencia de todo el proceso de reorganización.

Pág. 2. LALMAE

santes para grupos regionales que quieren apoyarse en un grupo mundial", añadió Petit. En España, Carrefour cuenta con cinco hipermercados franquiciados: cuatro a la familia Pita, propietaria de los supermercados Mas y Mas y uno a Aurelio Martín, que a través de su sociedad Costasol de Hipermercados, este año abrirá su segundo lo-

apuntó que el objetivo es abrir unos 25 supermercados al año entre 2008, sin incluir compras o franquicias.

Francia

Al igual que hace ya en hipermercados, Carrefour estudia empezar a franquiciar en España sus nuevos conceptos a partir de 2007. "Con los tres formatos podemos ser muy intere-

cesos. Paralelamente, se ha ejecutado un proceso de desinversión de activos con el traspaso de 96 unidades a Day y la venta de 46 establecimientos a otros operadores.

Este ejercicio servirá para consolidar los nuevos formatos. "Tenemos un modelo comercial de gran éxito", destacó el consejero delegado de Carrefour, Gilles Petit, que

# Carrefour reinventa el modelo

**N**unca una marca endeudada dejó una herencia tan grande. El desmantelamiento de Champion en España, empresa con 200 supermercados convencionales sin capacidad para re-surgir, está resultando una de las más relevantes decisiones tomadas en los últimos años por parte de un grupo distribuidor. La desaparición de Champion podía haberse llevado a cabo por métodos tradicionales. La venta de sus activos, en todo o en parte, le hubiera aportado al grupo un cash interesante al tiempo que evitaba la gestión de un negocio oneroso. No fue este el camino.

**E**l nuevo equipo en España, con Gilles Petit a la cabeza y el apoyo de los máximos ejecutivos en Francia, entre ellos José Luis Durán, José María Forlache y Javier Campo, los tres españoles escogidos para capitanear el rumbo mundial, han conseguido en unos meses, reinventar lo inventado. Es decir, encauzar el negocio hacia la diversificación con dos conceptos tomados de la filosofía original de todo bajo el mismo techo y precio bajo, a los que han unido un mix de proximidad, para algunos casos e imagen de la enseña, Carrefour, en casi todos.

En año y medio, el grupo ha pasado de gestionar tres formatos (supermercado, hipermercado y discount) con otras tantas enseñas, a contar con cinco formatos (hipermercados, mini-hipermercados y supermercados y discount) con tan solo dos enseñas (Carrefour, para los tres primeros. Día para el discount). Con ellos, trabajan todos los segmentos de precio bajo, desde el discount en sus versiones hard y soft, hasta el hipermercado, en tamaño pequeño o grande. La empresa presenta así una oferta multiformato con múltiples combinaciones de surtido y distinta estrategia comercial. Carrefour Ex-

préss, con mayoría de alimentación y siempre precios bajos, cubren el segmento de supermercados de proximidad. Los hipermercados clásicos, junto a los nuevos pequeños hipermercados, completan la oferta de "todo bajo el mismo techo", con equilibrio de alimentación y no alimentación y política promocional convencional.

**L**os primeros resultados hablan por sí solos. Los nuevos Carrefour Express han elevado un 30 % sus ventas respecto a los extinguidos Champion. Las tiendas más grandes, transformadas en mini-hipermercados, también con la enseña Carrefour, han crecido en mayor proporción en el primer semestre del año.

La nueva estrategia va más allá. El multiformato, junto a la marca propia como apoyo de las marcas nacionales y los proyectos masa de margen, presentan a Carrefour España como un modelo de distribución exportable del que sus directivos se muestran orgullosos. Como afirma Gilles Petit, consejero delegado en España en exclusiva para D.A., "el tamaño, el número de referencias, la política de marcas y el proyecto masa de margen, nos convierte en un buen aliado de los proveedores". El primer paso hacia el proveedor como partner de la distribución está dado. Con él, la creación de valor. Así empieza a entenderse ya en el resto de la distribución europea.

## El proveedor como socio de la distribución genera valor para ambos.

# Carrefour abre más tiendas que nunca en España

La empresa asegura que su estrategia no variará porque "el precio es incuestionable"

J.R.

MADRID. Carrefour avanza con paso firme en España. El gigante francés de la distribución inauguró el año pasado más tiendas que nunca en su historia desde la fusión en 1999 de Pryca y Continente, que dio

origen a la nueva empresa. En 2006, gracias a las adquisiciones y a la apertura de nuevas tiendas, se inauguraron un total de 13 hipermercados y se transformó todo el parque de supermercados eliminando la marca Champion. La compañía acabó el año con 154 hiper y 82 tiendas Carrefour Express. El grupo obtuvo un beneficio operativo, sin contar los extraordinarios, de 563,2 millones de euros en 2006, lo que supuso un 3,4 por ciento más que en 2005. Sus ventas se elevaron un 1,9 por ciento, alcanzando los 9.133

millones. Carrefour perdió en 2005 el liderazgo en la distribución alimentaria respecto a Mercadona, que al no sufrir las mismas restricciones creció un 18 por ciento en 2006, hasta alcanzar unas ventas de 12.159 millones de euros.

Carrefour invertirá este año 360 millones para abrir, por ejemplo, seis hipermercado y varios supermercados. Y eso, sin descartar compras. "Tenemos potencial tanto de crecimiento orgánico como a través de adquisiciones", aseguró Gilles Petit, el consejero delegado de la empre-

sa. "Hay que recordar que la economía española está creciendo con fuerza y que la población se ha incrementado con la entrada de inmigrantes", apuntó su presidente, Rafael Arias Salgado. ¿Pero influirán los nuevos accionistas -el fondo norteamericano Colony y el grupo francés Arnault- en la estrategia de la empresa? "Eso se lo tendrás que preguntar en París. En España la política seguirá siendo la misma. La política de precios bajos es algo, por ejemplo, incuestionable", respondió Petit.

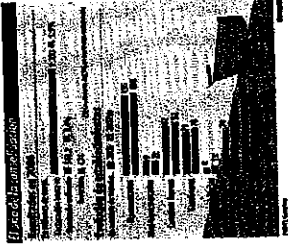
# Expansión MADRID

## CARREFOUR

Los directivos de Carrefour confirmaron ayer lo que ya se sabía hace un tiempo: España es uno de los países europeos en los que más está creciendo en ventas. El año pasado el grupo obtuvo en España un beneficio -sin contar extraordinarios- de 562,2 millones de euros, un 3,4% más. Sin duda, el entorno -la buena marcha de la economía española- ayuda, pero también la gran transformación que acometió Carrefour el año pasado con la práctica supresión de su marca Champion y el impulso a una enseña de nueva creación, Carrefour Express, que está teniendo una buena acogida entre el público. Y si los supermercados tiran bien -sus ventas crecieron un 7,3%-, el formato de minihipermercados va viento en popa -68% de aumento de las ventas- y en los hiper, el grupo asegura haber ganado un punto de cuota de mercado, hasta el 45,8%. Para 2007, su reto, además de seguir abriendo más centros, es seguir afinando la estrategia multimarcas y apretando los precios. Como novedad, una mayor apuesta por el textil, bajo la batuta del diseñador norteamericano Max Azria para la colección de este otoño-invierno. Hasta ahora, Carrefour no ha sido una referencia para comprarse algo de moda de diseño. Mucho tendrían que cambiar las cosas para que esta percepción sea diferente.

REPORTAJE DE ECONOMÍA CON UNO DE LOS GRUPOS ALIADOS

**Carrefour se atribuye el liderazgo en precios bajos**  
La guerra por ser la más barata entre cadenas de distribución, como el grupo francés, Alcampo y Brossi, se recrudece en España.



El precio del litro de leche es uno de los factores que atraen a los clientes al hiper. El grupo francés, Alcampo y Brossi, se recrudece en España.

según el super, como de apertura -para poder, entre otros, hacer frente de la tienda, entre Petro y

Comercio Peri levantó el año 100 millones de euros. Pero, como ha dicho el grupo, para poder hacer frente a la financiación, el grupo siempre cobra cambio con la moneda de sus países.

Por ejemplo, en España, para poder pagar el grupo siempre cobra cambio con la moneda de España. Pero, como ha dicho el grupo, para poder hacer frente a la financiación, el grupo siempre cobra cambio con la moneda de sus países.

El grupo, que es uno de los más grandes del mundo, siempre cobra cambio con la moneda de sus países. Pero, como ha dicho el grupo, para poder hacer frente a la financiación, el grupo siempre cobra cambio con la moneda de sus países.

Por G. LAJAVE



DISTRIBUCIÓN

## Carrefour impulsará su crecimiento en España con 360 millones en 2007

Pretende abrir durante el presente ejercicio hasta nueve establecimientos en diversos formatos



El consejero delegado de Carrefour, Gilles Petit, durante la rueda de prensa, ayer, en Madrid.

G.C. Madrid. El consejero delegado del grupo de distribución Carrefour, Gilles Petit, anunció ayer una inversión prevista para España en 2007 de 360 millones de euros, con la previsión de inaugurar hasta nueve establecimientos de diversos formatos durante el presente ejercicio. La intención de la compañía es reforzar su actual modalidad de negocio en la Península con una estrategia que amplíe la diversificación de sus formatos (hipermercados, supermercados y supermercados) y una política comercial centrada en la reducción de precios.

Petit aprovechó la comparecencia para hacer balance de la actuación comercial del grupo durante el año pasado, en el que obtuvo unas ventas de 8.138 millones. Cifra que representa un descenso del 3% en relación al ejercicio anterior, pero que la compañía relaciona con la cesión de 66 establecimientos. El consejero delegado prefirió no hacer público el beneficio neto obtenido durante 2006 y se limitó

a ofrecer el resultado operativo (corriente), que alcanzó los 693 millones de euros.

En cuanto a apertura, la cadena de distribución prevé inaugurar a lo largo de 2007 dos hipermercados en Madrid, uno en Alicante, Cádiz, La Coruña y Almería. Según avanzó el consejero delegado, Carrefour también pretende impulsar las demás ramas del negocio como las gasolineras, inmobiliarias, agencias de viaje y de seguros, con una media de cinco aperturas por formato.

Petit, que prefirió no hacer ningún comentario

sobre el supuesto litigio de Carrefour en el caso de la puja por Capribo, quiso dejar claro el interés de su grupo (que cuenta con una cuota de mercado en España del 11,9%), por reducir los precios de las ventas al público. En este sentido, explicó que en los últimos cinco años, la compañía ha reducido los costes de distribución 1,2 puntos, que han revertido en los precios finales. La cadena también ha anunciado que lanzará una marca de productos alimenticios para niños en colaboración con Disney y que se llamará Carrefour Kids.

# LA RAZON

MADRID

## CARREFOUR

### Más de 360 millones de euros para nuevas inversiones

El grupo Carrefour invertirá este año 360 millones de euros en la apertura de nuevos centros, según destacó ayer Gilles Petit, su consejero delegado (en la imagen) en la presentación de las cifras de 2006 y la estrategia para el futuro. Las ventas del grupo ascendieron el pasado año a 9.133 millones de euros, un 1,9% más que en el año anterior, con un beneficio operativo de 563,2 millones, un 3,4% superior al de 2005. Petit aseguró que «siempre estamos interesados en nuevas compras y tenemos potencial para llevarlas a cabo». La compañía, que cuenta ya con 40.000 clientes en telefonía móvil, cerró con 154 grandes superficies y 82 supermercados.



## Destacados

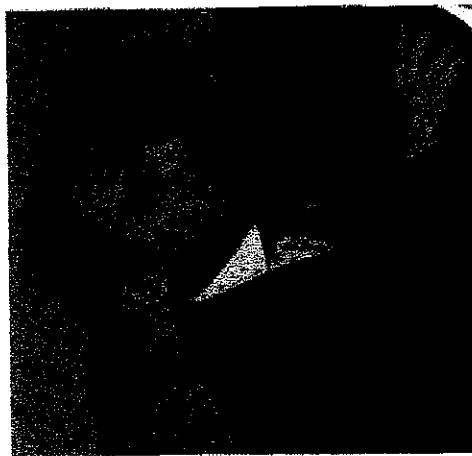
### Carrefour ya es la tercera cadena textil española por volumen

**L**os hipermercados de Carrefour se han convertido en la tercera cadena textil de España, ya que sus tiendas venden tanta ropa como El Corte Inglés y ganan cada día cuota de merca-

do a Inditex (a la que pertenecen marcas como Zara, Massimo Dutti o Stradivarius), según un estudio elaborado por la consultora TNS.

Por el momento, el gigante que preside el gallego Amancio Ortega se mantiene en su puesto y conserva el liderazgo con el 9,7% de cuota de mercado. Con todo, Inditex va cediendo terreno en favor de Carrefour, que también cuenta con diseñadores y patronistas propios, y ha aumentado su cuota en casi un punto.

Por otro lado, la consultora que ha llevado a cabo el estudio también aclara que si se analiza el mercado por la facturación conseguida en lugar de por el volumen de prendas vendidas, la tercera posición no sería para Carrefour, sino para el grupo Cortefiel, y por valor, el líder sería El Corte Inglés, y no Inditex.



Gilles Petit es consejero delegado de Carrefour en España.

# Brandlife

## Carrefour Móvil, cuarto operador de telefonía móvil en España

El Grupo Carrefour ha entrado en el mercado de las telecomunicaciones como operador móvil virtual con Carrefour Móvil, mediante el acuerdo alcanzado con Orange para utilizar su red de antenas. Desde el pasado 27 de octubre, Carrefour Móvil ofrece servicios de telefonía móvil en sus 153 hipermercados y 78 supermercados. En un primer momento, la compañía prestará servicios de móvil en sistema de prepa-



Gilles Pécá, director general y Cco de Carrefour

minuto para todas las llamadas: locales y nacionales a cualquier hora, a fijos y a móviles, y a todos los operadores nacionales. En un comunicado, la compañía explica que las recargas estarán disponibles en las casi 3.000 tiendas de la cadena Día, filial del Grupo Carrefour, en los 12.000 cajeros de la red 4B y, en breve, también podrán realizarse en otros puntos de venta como gasolineras y quioscos.

go y en 2007 llegarán los de contrato. La tarifa será de 0,15 euros por

Distribution

## Carrefour s'attaque au "hard discount"

► Pari réussi pour le groupe français: le leader belge est à nouveau rentable et compétitif.

► En avril, il étendra la gamme de sa marque à bas prix "N°1" en Belgique et en France.

En débarquant, il y a 3 ans, en Belgique, Carrefour s'était attaqué à Colruyt, le spécialiste national du discount, en lançant une vaste offensive sur les prix. Depuis quelques mois, c'est carrément sur les plates-bandes des enseignes de *hard discount* (Aldi, Lidl) qu'il marche avec sa marque "Numéro un", la marque à bas prix lancée par le groupe au niveau mondial. La taille et le pouvoir d'achat de Carrefour permettent, en effet, au 2<sup>e</sup> distributeur mondial de négocier avec ses fournisseurs des prix écrasés, dignes du *hard discount*. "Nous avons lancé, en 2003, la marque N°1, la marque la moins chère de Belgique, dans les hypermarchés belges. Et grâce à cette stratégie, on a regagné des clients (+ 1,5 pc par rapport à 2002)", a indiqué Gilles Petit, le directeur général de Carrefour Belgium, jeudi, en présentant les résultats 2003.



► Gilles Petit a "des objectifs ambitieux de croissance rentable pour 2004".

Actuellement, on trouve quelque 600 produits, pour la plupart alimentaires, dans les 58 hypermarchés du pays. Le 1<sup>er</sup> avril, a annoncé Gilles Petit, 300 à 350 références dans le non-alimentaire (cela va des piles aux DVD en passant par les chaussettes) compléteront la gamme de la marque N°1. Cette nouvelle offensive n'est pas propre au marché belge. Daniel Bernard, le PDG du groupe a annoncé, hier aussi, lors de la présentation des résultats annuels de Carrefour (\*) à Paris, qu'il lancerait une vaste campagne de prix bas (qui passerait

notamment par le développement de la marque N°1) en France, où l'enseigne est fortement concurrencée par Aldi, Lidl et Leclerc.

Malgré ses efforts intenses sur les prix, Carrefour Belgium a réussi à stabiliser ses marges en 2003 et à poursuivre son redressement. Son chiffre d'affaires commercial a ainsi franchi la barre des 5 milliards d'euros (à 5,116 milliards), en hausse de 3,8 pc par rapport à 2002. Les ventes des 58 hypermarchés ont crû de 2,7 pc, celles des 73 supermarchés GB intégrés de 1,7 pc

tandis que celles des 353 franchises (GB Partner, Contact et Express) ont augmenté de 7 pc. Malgré cela, la part de marché de Carrefour Belgium a subi "une légère érosion", a indiqué M. Petit sans vouloir avancer de chiffres.

### Bénéfice de 12 millions

La société a engrangé un résultat d'exploitation de 12 millions, à comparer à 3 millions un an plus tôt. Cela représente une marge d'exploitation de 0,3 pc, encore bien inférieure à celle réalisée par le groupe Carrefour (4,6 pc). "Nous avons prouvé que Carrefour Belgium pouvait être rentable et compétitif. Nous avons donc gagné notre pari mais nos résultats ne sont pas encore à la hauteur de nos ambitions", a commenté Gilles Petit.

La reprise de l'expansion entamée en 2003 (une trentaine de nouveaux points de vente) se poursuivra cette année: une dizaine d'ouvertures de supermarchés au moins sont prévues et un accord a été signé avec Jet pour installer 10 GB Express dans ses stations-service.

S. Vald.

(\*) En 2003, le groupe Carrefour a enregistré un chiffre d'affaires de 79 milliards d'euros, en hausse de 6 pc à taux de change constant par rapport à 2002 et un résultat net, en hausse de 18,6 pc à 1,628 milliard.

## Transport aérien SNBA et Virgin parlent de fusion

LES ACTIONNAIRES DES COMPAGNIES SN BRUSSELS AIRLINES ET VIRGIN EXPRESS signalent, comme déjà annoncé, qu'ils discutent des possibilités d'une fusion et non d'une reprise de cette dernière par SNBA, a indiqué jeudi David Hoare, président de Virgin Express Holdings. De premiers pourparlers en vue d'une fusion, entamés début 2002, n'avaient pas permis de déboucher sur un accord. Le communiqué souligne que "dans le cas où les pourparlers mèneraient à une fusion, Sir Richard Branson serait largement l'actionnaire le plus grand de la société". (Belg)

### En très bref

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU GROUPE WALT DISNEY a décidé mercredi de garder Michael Eisner au poste de PDG mais a confié la présidence du conseil d'administration, qu'il détenait depuis 10 ans, à l'ex-sénateur George Mitchell. 43 pc des actionnaires ont appelé à ne pas le reconduire.

LE TRÉSOR signale que le montant des souscriptions effectuées du 24 février au 3 mars 2004 se présente comme suit: SBE à 5 ans (4 mars 2004-2009): 3,10 pc, 73 millions d'euros; SBE à 8 ans (4 mars 2004-2012): 3,60 pc, 103 millions d'euros; soit au total 176 millions d'euros. ■

Métaux

## Umicore veut toujours marier sa division cuivre

► Très bon cru 2003: résultats et dividende en hausse. L'action gagne 3,58 pc.

L'année 2003 aura été bonne pour Umicore qui a enregistré un bénéfice net (part du groupe), de 60,1 millions d'euros, contre 32,9 millions un an plus tôt, grâce entre autres à l'acquisition de PMG qui a contribué à hauteur de 30 millions à ces résultats. Le chiffre d'affaires est passé de 3,16 milliards à 4,677 milliards d'euros. Le résultat d'exploitation (EBIT récurrent) a, lui, bondi de 50 pc à 145,9 millions.

Ces bons résultats sont dus notamment à la "performance record" de la division "matériaux avancés", qui a engrangé un EBIT de 34,7 millions d'euros, grâce essentiellement à la croissance de la production de matériaux pour batteries, a expliqué

jeudi l'administrateur délégué du groupe, Thomas Leysen.

Quant aux activités "zinc", elles ont connu un redressement significatif en 2003.

Seule ombre au tableau: la division "cuivre" dont les résultats sont en baisse et qui ne devrait pas connaître d'amélioration avant 2005. Le sort de ce secteur, qui deviendra bientôt une entité légale distincte, reste incertain. "On peut se permettre de rester seul mais ce n'est pas la solution idéale", a commenté M. Leysen, qui a affiché sa préférence, "au moment opportun pour un partenariat".

Le dividende brut augmente de 14 pc (1,60 € par action).

Pour 2004, l'EBIT devrait encore connaître une "croissance significative" grâce à la contribution sur 12 mois de PMG, à la progression des "matériaux avancés" et du marché du zinc, a encore indiqué M. Leysen.

(D'après Belgica)

## Sollicitation Publique de Procurations

en vue de l'assemblée générale de la

s.a. UBIZEN

qui se tiendra

mardi 16 mars 2004

Les actionnaires de la s.a. UBIZEN qui n'ont pas apportés leurs titres à l'offre publique d'achat lancée par BETRUSTED, et qui souhaitent que les droits de vote attachés à leurs actions UBIZEN soient exercés, peuvent contacter Deminor afin d'être représentés à l'assemblée et de voter sur les points à l'ordre du jour.

d e m i n o r

www.deminor.com

Deminor International scri

RPM 0452 511 928

Chaussée de la Hulpe, 181 b. 24 - B-1170 Bruxelles

Tél : 02/ 674.71.10 - Fax : 02/ 674.71.20 - info@deminor.com



Le livre qui répond  
Concrètement à vos questions

32 €

Editions de la CCI

www.ccci.be

Tél. : 04/344.50.88

Jeu - Ven 28 x 29 Août 2003

CARREFOUR BELGIUM GILLES PETIT SORT SON ENTREPRISE DU ROUGE

# Le patron d'en bas

Volci trois ans, Gilles Petit était nommé au poste d'administrateur délégué chez Carrefour Belgium. Après quelques années de vaches maigres, l'entreprise réalise à nouveau des bénéfices. "Je ne considère pas cela comme une victoire personnelle. Nous devons ce résultat à la bonne collaboration et l'enthousiasme qui règnent au sein de l'entreprise." Une histoire de prix bas, de filières de qualité et de pyramides inversées.

Sander Beusen

Comment vous êtes-vous retrouvé chez Carrefour?

Gilles Petit: J'ai d'abord travaillé sept ans pour le bureau d'audit Arthur Andersen où je me suis surtout occupé de travaux publics et de grande distribution. Je savais donc à quoi je pouvais m'attendre. Le passage à la grande distribution s'est, dès lors, déroulé sans difficulté. Avant que je devienne administrateur délégué, je me suis occupé de logistique et de marketing. Pendant quelque temps, j'ai aussi été directeur de magasin.

Est-ce un avantage d'avoir exercé ces différentes activités?

Gilles Petit: Incontestablement. Il est important de savoir comment fonctionnent tous les domaines d'une entreprise. Cela vous permet de connaître les différents départements. De cette manière, vous avez plus de chances de réussir.

Ne vous trouvez-vous pas tout au sommet de l'entreprise?

Gilles Petit: Non. Chez Carrefour, nous parlons de pyramide inversée: c'est le client qui se situe tout en haut et qui est le principal chaînon. La direction se trouve tout en bas. Il est dès lors important que toute l'entreprise soit axée sur ce client. Nous appelons cela aussi la structure "bottom up". On a naturellement besoin d'une bonne direction. Mais en dernier ressort, c'est en fait le client qui décide de ce que nous allons faire. Nous prenons les décisions dont nous pensons qu'elles sont souhaitées par le client.

Qu'est-ce qui vous plaît tellement dans ce métier?

Gilles Petit: Précisément le fait que nous sommes si proches du client et que celui-ci est tellement important pour nous.

Avez-vous déjà réussi à sortir Carrefour Belgium du rouge?

Gilles Petit: Absolument. En 2002, nous avons réalisé trois millions d'euros de bénéfice. Il y a deux ans, nous avions encore 50 millions d'euros de pertes.

Vous devez être fier de vous?

Gilles Petit: Fier de moi? Non, pas vraiment. Je ne considère pas cela comme une victoire personnelle. Nous devons ce résultat à la collaboration entre toutes les équipes de l'entreprise. Nous avons collaboré avec les différents magasins, les syndicats et les fournisseurs. Pendant trois ans, tout le monde a fait des efforts pour faire de Carrefour Belgium une entreprise rentable. Il ne faut pas oublier que GB Group encaissait chaque année des pertes importantes. Nous avons tout ensemble fait en sorte que les gens soient à nouveau fiers de travailler



Gilles Petit (Carrefour Belgium): "Chez Carrefour, nous parlons de pyramide inversée: c'est le client qui se situe tout en haut et qui est le principal chaînon. La direction se trouve tout en bas."

pour Carrefour. Voici comment il faut voir les choses: on ne peut pas dissocier le développement économique d'une entreprise du climat social. Il est important qu'une entreprise soit saine et fasse des bénéfices. Sans cela, on ne peut améliorer le climat social et les conditions de travail.

Depuis quelques années, Carrefour se jette de plus en plus dans la lutte des prix.

Gilles Petit: Auparavant, chacun avait son propre territoire en Belgique. Colruyt était le meilleur marché, Delhaize offrait la meilleure qualité. GB errait un peu entre les deux et était continuellement déficitaire. Nous avons à présent pris notre place et démontré que personne n'a le monopole des prix bas en Belgique.

Vous n'y allez pas de main morte à cet égard.

Gilles Petit: Nous nous sommes en effet montrés assez agressifs dans cette politique des prix parce que nous savons que c'est important pour le client. Mais ce ne sont naturellement pas seulement les prix qui comptent. Le client veut aussi un bon service, un magasin ordonné et de la qualité.

Des petits prix et un bon service ne sont-ils pas des éléments inconciliables?

Gilles Petit: C'est une question que

le monde me pose. Comment pouvez-vous réaliser un bénéfice avec une structure de coûts aussi élevée? Nous avons une toute autre structure d'offre qu'un "hard discounter", par exemple. Notre offre est beaucoup plus vaste. Nous pouvons maintenir nos prix pour l'ali-

**"Petits prix et service de qualité ne sont pas inconciliables."**

mentation assez basse parce que nous offrons aussi d'autres produits pour lesquels les marges bénéficiaires sont plus élevées. Tout est une question de bon mix de marges bénéficiaires.

Carrefour est-il le meilleur marché?

Gilles Petit: Non, il subsiste encore une petite différence avec Colruyt. Au niveau national, s'entend. Localement, nous adaptons nos prix, magasin par magasin, au concurrent le meilleur marché. Au niveau national, l'écart se réduit aussi.

Comment procédez-vous pour accroître la convivialité du personnel à l'égard du client?

Gilles Petit: Chez Carrefour, il existe

de nombreuses formations. Des formations en management pour les chefs de départements, des formations techniques pour les bouchers, par exemple, et aussi des formations pour le contact avec le client. Nous avons énormément investi dans ce domaine.

Quels sont les projets pour l'avenir de Carrefour et du Groupe GB?

Gilles Petit: Poursuivre l'extension. En septembre s'ouvrira à Mons un nouvel hypermarché de 12.000 m<sup>2</sup>. Avec 70 boutiques et 2.500 places de parking. Nous allons aussi poursuivre l'expansion des supermarchés GB.

Nous devons aussi veiller à rester bénéficiaires. Pour garder une entreprise comme Carrefour Belgium

rentable longtemps, il faut, à terme, pouvoir libérer trois pour cent du résultat. Nous n'y sommes donc pas encore.

## Carrefour Belgium

Activité: Distribution  
Gilles Petit: administrateur délégué et directeur exécutif  
Chiffre d'affaires (2002): 4.927 millions d'euros  
Bénéfice (2002): 3 millions d'euros  
Nombre de travailleurs: plus de 18.000 (70% de femmes)  
Pour plus d'infos: www.carrefourbelgium.be



## Qui a bu s'enrichira

L'alcool, salutaire à votre carrière? C'est en tout cas ce que suggèrent un groupe de chercheurs de l'université de Stirling (Ecosse). Les personnes qui lèvent régulièrement le coude gagnent, en moyenne, 17% de plus que les personnes qui ne boivent que rarement ou jamais.

CONGO LE P

## Un à l'

Lorsque les défaut, mai diplôme en un camion.

Des dizaines d'camion. Ils ont ge les voitures d'assaut et obligé, située à 15 chauffeurs qui camion réduit e rapportait récen. D'autres étudia plus. Ils dormer lorsque les cour: peu nombreux à francs congolais L'université de l est totalement r exemple, ne cor taires qui y trava des langues que Dans des condi décrocher un di payés et les trou parfois de façon

ONU ET CISCO

Une poignée d'é local. Ils sont av mathématiques locaux. sponsorisé par le ricaine Cisco. La que de manuels ris suffit - pour envoyer les test de là, sur un aut Les étudiants q grandes chances Les services post téléphonique sont à l'e-mail connaît succès. Les fou services sont de nence à la reche chialistes en ICT. Si les étudiants sont enthousias restent réalistes à leurs persp' Etienne Muk raconte avec fier qu'elle a appris, e des. Mais son a celle de millien "Devenir le gag famille (père, mè

Qui

## MARTENS & VAN PYPERSELE

SERGE DEHAES

BEAUCOUP D'EMPLOYES MERITENT UNE PROMOTION, MAIS LA CONJONCTURE ACTUELLE NE LE PERMET QUE DIFFICILEMENT.

CEPENDANT, JE NE SUIS PAS AVEUGLE ET IL Y A QUELQU'UN QUI FAIT PREUVE DE DYNAMISME, C'EST BIEN VOUS.

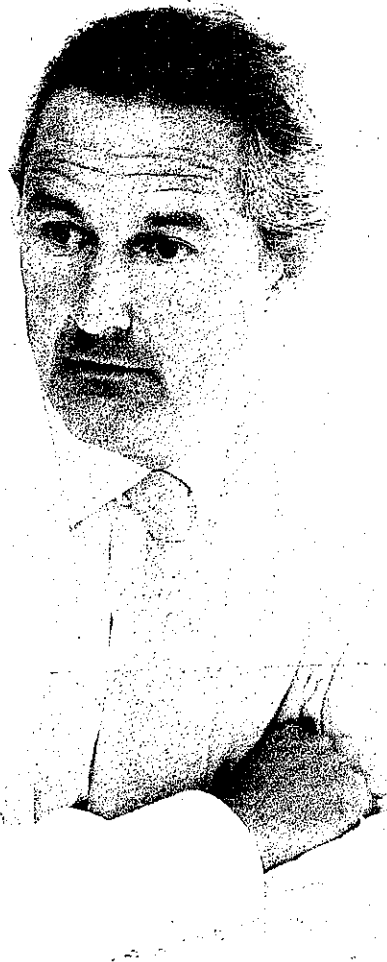
SI UN JOUR, JE DOIS LICENCIER, JE SAURAI ME SOUVENIR QUE PLUS QU'UN AUTRE, VOUS AUREZ MERITE DE GARDER CET EMPLOI!

Méfiez-vous des par l'université de sement proportion

# en direct

Carrefour  Belgium Une entreprise qui avance avec

n°8 - JUIN 2002



## A la rencontre de l'Europe

En plus de sa fonction de Président, Administrateur délégué de Carrefour Belgium, Roland Vaxelaire est depuis le mois de janvier 2002, le Délégué permanent du groupe Carrefour auprès de l'Union européenne.

Dans le cadre de cette mission, Roland Vaxelaire, sous l'autorité de Daniel Bernard, travaille en étroite collaboration avec tous les services concernés du Groupe et des pays de l'Europe.

Roland Vaxelaire, outre sa participation à la Fédération Belge des Entreprises de Distribution (FEDIS), représente Carrefour dans les instances professionnelles européennes E.R.R.T. et Eurocommerce.

**En direct:** Pourquoi est-ce important que le groupe Carrefour soit représenté auprès des institutions européennes?

**Roland Vaxelaire:** En tant que premier distributeur européen, nous souhaitons participer à la construction de l'Europe et veiller aux intérêts des consommateurs et de la distribution.

**En direct:** Quel est le poids du groupe Carrefour en Europe?

**Roland Vaxelaire:** Nous sommes présents dans 12 pays européens dont 5 pays candidats et la Suisse. Avec à nos côtés 263.552 collaborateurs et 8.190 magasins.

**En direct:** Qu'allez-vous faire passer comme message principal?

**Roland Vaxelaire:** Cette représentation permanente du Groupe Carrefour auprès de l'Union européenne nous permettra d'établir un dialogue permanent sur les questions de consommation et une relation de confiance avec les Autorités européennes, les membres des Cabinets et les membres du Parlement.

Il est important que nous nous fassions entendre dans des dossiers qui nous touchent tels que la vente à perte, la responsabilité sociale des entreprises, la protection des consommateurs, la vente de voitures, la sécurité alimentaire, la fiscalité, etc.

**En direct:** Merçi

## Nous avançons...

Chère collaboratrice,  
Cher collaborateur,

Notre journal "en direct" a bien pour objectif de vous tenir au courant presque "en direct" de ce qui se passe dans notre entreprise.

Comme vous le lirez, de grands projets démarrent: dans le département Finances et Comptabilité, le nouveau système PRO ACT va moderniser la gestion administrative et financière. C'est aussi le cas de la Boucle Complète. Un grand projet qui concerne toute notre organisation: l'Achat, la Logistique, la CCA, l'IT, les Finances, les magasins et bien sûr vous, éléments moteur de notre organisation.

Vous découvrirez ci-après les grands challenges de la Boucle Complète. Nous les avons également présentés aux partenaires sociaux. Et vu que la réalité parle mieux qu'un projet, une délégation s'est rendue chez Carrefour en Pologne, pour voir sur le terrain comment cela fonctionnait, les avantages que l'on pouvait en tirer en termes d'organisation du travail, d'exactitudes des prix et des stocks.

Par ailleurs, je voudrais partager avec vous trois sujets dont nous pouvons nous réjouir:

### • Notre chiffre d'affaires progresse bien:

En effet, à cumul fin avril, nous connaissons une progression de +7,1%, cette progression se constate aussi bien chez Carrefour que chez GB.

### • Nous regagnons des parts de marché:

Pour la première fois depuis de nombreuses années, nous regagnons des parts de marché aussi bien chez Carrefour que dans les Supermarchés GB. Notre chaîne de supermarchés franchisés redevient la première chaîne de franchise en Belgique. Ce gain de part de marché signifie que notre chiffre d'affaires progresse mieux que celui de nos concurrents. C'est un tournant important.

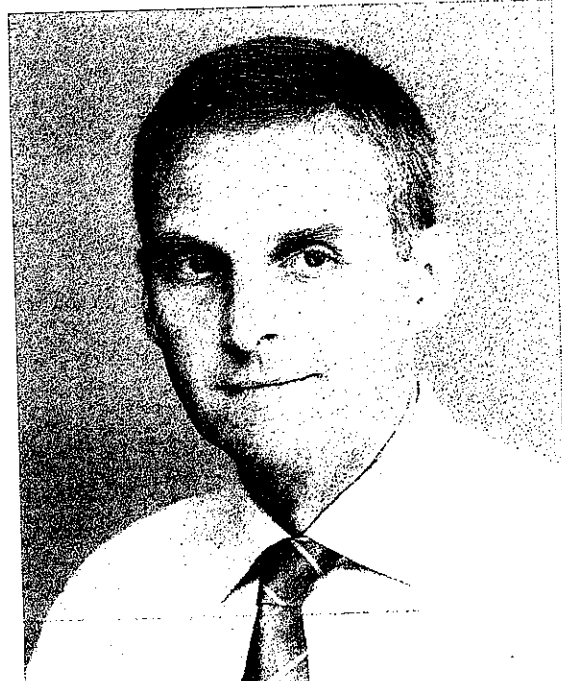
### • Test Achats confirme nos efforts en matière de prix:

En effet, le dernier relevé de prix effectué par Test Achats confirme les efforts que nous avons réalisés pour mettre en place une politique discount tant chez Carrefour que chez GB. Nous nous rapprochons fortement de Colruyt et avons distancé Delhaize. Si nos progrès sont remarquables au niveau des marques nationales, il est vrai que nous devons encore renforcer notre politique de premiers prix. Il est essentiel que les clients les trouvent dans toutes les familles de produits.

Vous le voyez, Carrefour Belgium avance et les résultats sont encourageants. Nous pouvons tous être fiers du chemin déjà parcouru: création du projet, remodeling et réouverture des magasins, campagnes de promotion vigoureuses, baisses des prix, formation...

### Objectif 2002 : la rentabilité

Nous avançons et notre objectif à tous pour 2002 doit être d'atteindre la rentabilité. Pourquoi? La rentabilité doit rester notre première préoccupation car seules les entreprises



rentables ont les moyens de se développer, de créer des emplois et d'améliorer les conditions de travail. D'ailleurs, sans rentabilité, il n'y a rien à partager. Il faut donc créer de la valeur, elle profitera à tous. La réorganisation en cours, les efforts de formation et de communication visent précisément à faire de Carrefour Belgium une entreprise plus efficace sur tous les plans et à tous les niveaux. Donc, de tous côtés, nous devons faire preuve d'imagination, de rigueur et d'économie.

La source de notre succès réside toujours dans le cœur de notre métier: servir et satisfaire les clients. Nous venons de franchir une étape importante en termes de parts de marché qui démontre que nos clients sont sensibles à nos efforts. Merci pour tout ce que vous faites chaque jour pour y contribuer.

Gilles Petit  
Administrateur délégué,  
Directeur exécutif

## Le nouveau Conseil d'Administration de Carrefour Belgium

Afin d'encore mieux prendre en compte les caractéristiques et les enjeux locaux, le groupe Carrefour a convié deux administrateurs indépendants à rejoindre le Conseil d'Administration de Carrefour Belgium.

Il s'agit de:

• **Prof. Karel Van Miert**, actuellement Président de l'Université de Nyenrode, aux Pays-Bas et précédemment, en tant que Vice-Président de la Commission européenne, chargé de la politique de la concurrence. Son nom nous est également familier en raison des fonctions politiques qu'il a occupées au sein du parti socialiste.

• **Johnny Thijs**, actuellement Administrateur délégué à La Poste et précédemment Directeur chez Vander Elst, Masterfoods, Côte d'Or-Jacobs Suchard, Interbrew et Terbeke.

Tous deux se caractérisent par leur compétence professionnelle, leur vision du service vis-à-vis du consommateur et disposent d'une parfaite compréhension des engagements tant régionaux, nationaux qu'europtens.

Lors de sa réunion de ce vendredi 17 mai, le Conseil d'Administration a également nommé Roland Vaxelaire, Président, Administrateur délégué et Gilles Petit, Administrateur délégué, Directeur exécutif de Carrefour Belgium.

Le Conseil d'Administration de Carrefour Belgium a pour mission de suivre la marche des affaires et de définir pour la Belgique, les objectifs et les moyens à mettre en oeuvre dans le cadre de la politique du Développement Durable du groupe.