



Table ronde

« Les MDD chez Carrefour : une belle histoire et un avenir prometteur »

Animée par :

Gilles PACHE, Professeur à l'Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)

Avec le concours de :

François BOBRIE, Directeur général Sygil, Professeur associé à l'Université de La Rochelle

Nathalie DE FONTGALLAND, Responsable Marketing stratégique hypermarchés, Carrefour France

Jacques ESTIENNE, Professeur à l'Université d'Aix-Marseille III, Directeur de l'ICACQ

Jacques FRUGIER, Directeur Marketing hypermarchés, Carrefour France

Gilles Paché, Professeur à l'Université Méditerranée (Aix-Marseille II) :

Nous allons reprendre avec une nouvelle table ronde qui, comme l'indique le programme, est consacrée aux marques de distributeur chez Carrefour. La précédente table ronde indiquait que les fabricants rêvaient de devenir des enseignes. On pourrait presque dire que les enseignes ont depuis longtemps réussi à être, non pas des fabricants, mais certainement des marques. Cette table ronde va nous permettre de découvrir une très belle histoire et surtout un avenir prometteur, pour un groupe qui a initié un certain nombre d'innovations en la matière.

Je me permets tout d'abord d'excuser Chantal Jaquet qui, pour des raisons professionnelles, n'a pu être présente parmi nous. Nous écouterons tout d'abord le Professeur Jacques Estienne, Professeur à l'Université d'Aix-Marseille III et Directeur de l'Institut de Chimie Analytique et du Contrôle de la Qualité (ICACQ). La relation qui existe entre la chimie analytique et le commerce peut paraître à certains extrêmement ténue. Nous verrons que cette relation est au contraire forte.

Après avoir situé évoqué les origines de la marque de distributeur chez Carrefour, François Bobrie, Directeur général de Sygil et Professeur associé à l'Université de La Rochelle, présentera un certain nombre de points qui poursuivent cette belle histoire, en insistant plus particulièrement sur des questions de packaging.



Nous aurons enfin le plaisir d'accueillir, pour parler de l'actualité et surtout de l'avenir de Carrefour, Nathalie de Fontgalland, Responsable Marketing stratégique hypermarchés, Carrefour France, ainsi que Jacques Frugier, Directeur Marketing hypermarchés, Carrefour France.

Jacques Estienne, Professeur à l'Université d'Aix-Marseille III, Directeur de l'ICACQ:

Vous vous demandez sans doute ce que vient faire un chimiste dans cette galère. Je reconnais que j'ai été précédemment « largué » par l'exposé sur les cartes. Je pense être plus à l'aise avec les chromatogrammes et les infrarouges !

L'aventure a commencé à mon niveau en juin 1975 dans le Laboratoire de la Répression des Fraudes de MARSEILLE dont j'assurais la Direction à la Faculté de Saint – Jérôme. Monsieur René BOUCHET, Directeur Régional de CARREFOUR de la Région Alpes m'a simplement demandé si nous étions capables d'élaborer des fiches techniques de produits dont la qualité serait égale à celle des marques nationales. J'avais timidement émis quelques réserves, en particulier sur le fait que la qualité ne s'arrêtait pas à la sélection des matières premières mais que NESTLE, l'OREAL possédaient des processus exclusifs souvent brevetés. Mes arguments ont été balayés par des propos rassurant du type « on verra bien » ; « faites le maximum, faites nous confiance ». L'opération devait être réalisée dans le plus grand secret et nos réunions se tenaient dans un hôtel sur la CORNICHE à MARSEILLE. Etienne THIL, Jacques SEGUILLA et moi –même, dans une première étape avons élaboré 50 produits sur le papier en partant de documents qui feraient aujourd'hui sourire. Par exemple, le document de base de l'assouplissant textile se résumait ainsi :

- Liquide bleu
- Volume 2 litres

Pour un chimiste c'était un peu court !

Dès le mois d'Octobre, les échantillons nous sont parvenus pour contrôle et analyse. A ce niveau les anecdotes sont innombrables :

Je me rappelle encore de ce fabricant de biscottes disant à Etienne « vous auriez dû me dire que c'était pour l'analyse, je vous aurais envoyé d'autres échantillons ».

Seules quelques marques nationales avaient bien voulu jouer le jeu à l'époque : Jacques VABRE, RIVOIRE & CARRET. D'autres avaient utilisé des sociétés écrans pour être fournisseur « incognito » :

ROYAL CANIN, avec comme prête-nom, l'entreprise GUELETON, installée à ANNECY mais le gros du bataillon était constitué de fournisseurs traditionnels de CARREFOUR : ROUTIN, BOUHY, BOUVARD, CANTALOU, ROVAL, DUMORTIER...

André JOURDAIN, Directeur adjoint du magasin de CHAMBERY, jouait le rôle d'agent de liaison entre les fournisseurs, Evry et Marseille. Lorsque les partisans des marques fustigent l'infidélité des distributeurs, il est agréable de rappeler que sur les



28 fournisseurs à l'origine des produits libres ; 24 fabriquent encore des produits CARREFOUR.

A mesure que la date fatidique du 1^{er} Avril 1976 approchait, la tension montait dans notre petite équipe , Etienne THIL était sur tous les fronts et seul possédait une vision globale de l'opération. Les magasins furent doter des fameuses mouettes de Jacques SEGUILLA pratiquement la veille du lancement et au 1^{er} Avril 1976 , la campagne radio démarra avec une musique bien particulière et les mots : « le café chez CARREFOUR , c'est simplement le café » et le slogan « aussi bon , moins cher » . de nouveau , les anecdotes affluent à ma mémoire, M. BRELY , fournisseur de produits détergents s'est déclaré « fusillé à l'aube du 1^{er} Avril 1976 » car de nombreuses centrales avaient déréférencé son entreprise pour sa participation à la campagne ; j'ai été obligé de présenter ma démission au Directeur Général de la Répression des Fraudes . Il faut dire à la décharge du Directeur Général qu'Etienne dans un marketing audacieux avait écrit sur les emballages que les produits libres étaient garantis par l'ETAT.

Nous avons tellement bien imité l'eau de COLOGNE BIEN –ÊTRE que dans la foulée un contentieux était ouvert ...toujours avec L ' OREAL , nous avons commis l'imprudence d'emprunter leur diffuseur de laque hélas breveté.

Pour les jeunes qui peuplent cette salle, tout doit vous paraître irréel mais pendant les premiers mois , nous avons assisté à des dérapages de vocabulaire assez extraordinaire , les marques nationales accusaient CARREFOUR de faire le lit du communisme et des pressions s'élevaient de toute part pour arrêter ce qui était considéré comme un Coup d'Etat dans le commerce traditionnel.

Le Produit Libre a survécu, les passions ont fait place aux lois du commerce mais avec quelques cicatrices. Avant de donner la parole à FRANÇOIS BOBRIE, je me permets de vous résumer en un graphique , les différentes étapes de la vie du produit à Marque chez CARREFOUR.

François Bobrie, Directeur général de Sygil, Professeur associé à l'Université de La Rochelle :

Il est difficile pour moi de passer après Jacques. Je n'arrive que beaucoup plus tard dans cette histoire, en 1992, avec les produits bazar. A cette époque, Etienne était devenu consultant et c'est à travers cette fonction qu'il a poursuivi le développement des produits Carrefour dans le département du bazar.

Pourquoi m'avoir choisi ? Ma société d'études, Sygil, lui permettait de faire des études de consommateurs. Etienne avait le rôle de consultant ; quant à moi, je lui amenais le terrain, les études de consommation. Etienne était très curieux de tout et j'avais, aussi, une spécialité : la sémiologie. Il trouvait cela passionnant, même si cela ne semblait pas pouvoir servir à grand-chose pour Carrefour. Cependant, il a voulu essayer et nous avons fait ce chantier ensemble.



Que venait faire la sémiologie là-dedans ? Elle intervenait pour les problèmes de packaging. Le département bazar se caractérise par une grande variété de produits : produits auto, jardin, papeterie, produits ménagers, etc. Le problème, sinon sémiologique en tout cas marketing, voire "métaphysique", était de savoir si les packagings allaient être uniformes ou si chaque famille serait différente. Cette recherche de solutions avait commencé avant mon arrivée et nous y avons travaillé pendant deux ans.

Nous avons réfléchi à un habillage packaging similaire ou différent selon le type de produit. Or, il n'y avait pas de réponse évidente. En tant que marketeur, j'ai appris que la catégorisation n'est pas la segmentation. A travers ce problème pratique, nous étions face à des logiques que nous n'avions pas apprises dans les livres de marketing. On avait appris à segmenter, c'est-à-dire à faire apparaître des caractéristiques pour un consommateur spécifié, pour de nouveaux segments de marché. Il s'agissait là, au contraire, de faire apparaître des catégories ou des sous-catégories pour tous, de façon contre-segmentante. Le concept même de segmentation n'était plus opérant. Je travaillais à l'époque pour des fabricants et je savais si un packaging exprimait un positionnement, c'est-à-dire un panier de caractéristiques pour un segment donné. Ce que je n'avais jamais fait à l'époque, c'était de réfléchir à une contre-segmentation, c'est-à-dire à la mise en place d'une catégorisation.

Je vous cite un exemple : les ustensiles de cuisine, les poêles, casseroles, etc. Deux écoles s'affrontaient : les chefs de produits disaient que les ustensiles de cuisine, logiquement, faisaient partie des mêmes destinations d'usages et attitudes que les casseroles et les poêles ; les packagings devaient donc être semblables. Une autre école disait que les ustensiles de cuisine sont une sous-catégorie à part et qu'il n'y avait aucune raison d'avoir les mêmes packagings que les casseroles. La solution adoptée fut à la fois de fédération et d'identification. En effet, les poêles et casseroles reçurent une cartonnnette bi-partie avec un trait jaune au milieu, noir d'un côté et vert de l'autre ; les ustensiles de cuisine avaient, eux, un trait bleu au milieu et une cartonnnette grise et noire.

De la même façon que pour un fabricant la segmentation est toujours une aventure – comment trouver les caractéristiques qui vont répondre aux attentes d'un segment de marché ? –, la catégorisation n'est pas seulement le catalogue d'un plan de vente, mais aussi une vision consommateur. Les études ont donc continué et ce n'est peut-être pas le hasard si c'est à partir du bazar qu'ont germé les idées d'univers de consommation, qui, par la suite, environ cinq ans plus tard, devait profondément modifier le merchandising. Les équipes avaient déjà pressenti ce qui allait se passer, parce qu'elles avaient vécu ce problème de définition d'une catégorie, d'une sous-catégorie et d'un univers de consommation.

Pour poursuivre sur ce sujet, nous avons été confrontés à la question de trouver ou non un lien fédérateur pour tout le département bazar. Finalement, l'exemple des ustensiles et des casseroles avait donné de bonnes idées, avec un système graphique qui était celui de la partition. Ce système a été reproduit ensuite dans d'autres sous-catégories, notamment en papeterie. La différence était que la partition



n'était pas verticale, mais représentait deux carrés qui s'emboîtaient l'un dans l'autre. Le système de la partition a ensuite été appliqué sous différentes formes graphiques. A défaut d'une homogénéisation des packagings, un style existait qui permettait de reconnaître le non-alimentaire ou le bazar.

Une autre problématique marketing est apparue, qui nous a posé de nombreuses questions. C'était la présence, dans ce domaine, de grandes marques quasi mondiales, comme Marshall pour les essuie-glaces ou les batteries ; et rien n'existait à côté. Par exemple, pour les filtres à café, Melitta était présent et il n'y avait rien à côté. Un problème se posait donc. Ces grandes marques mondiales avaient un impact "trop fort". Dans un rayon de corn-flakes, vous trouvez Kellogg's, marque mondiale, mais également Nestlé, qui est une marque mondiale, et Jordan, qui appartient à Nestlé, mais qui est connue sans être une marque mondiale. Vous avez donc un effet de masse des grandes marques, qui donne à chacune une « part de voix », comme disent les publicitaires, tout à fait différente et qui entraîne le fait que chacune a une part relative plus faible dans l'ensemble du rayon. Quand vous êtes dans le rayon accessoires auto, vous ne voyez que Marshall, parce qu'à part eux, il n'y a rien. Vous avez donc une puissance des grandes marques beaucoup plus forte.

Dans cette situation, les produits Carrefour devaient apparaître plus fortement, d'où aussi le problème de la longueur de cette visualisation. Le fait que plusieurs sous-familles allaient porter le même packaging, le même emblème, allait permettre d'étendre le champ visuel non pas dans le seul linéaire, mais dans un univers de référence. Ces grandes marques se retrouvaient donc encerclées. Marshall, en tant qu'essuie-glaces, était encerclée bien sûr par des produits Carrefour batterie ou essuie-glaces, mais aussi par les filtres à air ou d'autres produits d'accessoires. L'effet de masse se dégageait sur l'ensemble des linéaires et non pas seulement dans la partie consacrée à la famille. Ce problème marketing a été posé et je pense qu'il a été bien résolu par les agences de design.

Avons-nous eu la preuve de cela ? Oui, car des tests consommateurs ont été effectués à l'époque. Je me souviens de l'un de ces tests sur les pneus. On demandait aux clients de Carrefour quelles étaient pour eux les trois grandes marques de pneus. En numéro un venait Michelin, ce qui n'était pas étonnant, mais en numéro deux venait Carrefour. Sur un produit aussi chargé d'immatériel, de sécurisation et d'impression de qualité, cela montrait qu'existait réellement un effet d'assurance, de sérénisation du client face à ce linéaire, donné par la dynamique des produits Carrefour. Nous avons connu le même phénomène avec les produits de papeterie.

Voilà donc pour la première période, de 1992 à 1994. Cela s'est terminé, parce que la plupart des familles sélectionnées pour avoir des produits Carrefour avaient été travaillées et les nouveaux packagings installés. Je pense que cela a pu contribuer à faire germer l'idée des univers par la suite. Je pensais alors en avoir terminé, mais c'est à ce moment qu'est arrivée Chantal Jaquet aux produits alimentaires. J'ai donc continué sur les produits alimentaires et j'y suis resté quatre ans, de 1994 à 1998.

Pour les produits alimentaires, le schéma est un peu différent. Ils possédaient une



charte graphique différente du non-alimentaire. Tout un processus a donc été mis en place. La période de l'empirisme était passée et nous étions arrivés dans une ère de rationalisation et de méthode. Je vous explique le schéma que nous suivions, qui avait été mis en place par Chantal Jaquet, au tout début de 1994.

La première étape consistait en la détermination d'une famille ou d'une sous-famille à lancer sous la marque Carrefour, ou à rénover (sous-entendu, rénover le packaging). Comme Jacques Estienne l'a dit tout à l'heure, ces rénovations de packaging donnaient souvent lieu à des modifications de caractéristiques produits. La rénovation de packaging, dans notre langage courant, se dit « *lifting packaging* ». Très souvent, ces liftings ne concernent pas seulement un habillage mais aussi un changement d'expression et de hiérarchisation du panier des caractéristiques produits. C'était la Direction des produits Carrefour alimentaires, sur des bases qui vous seront expliquées par Nathalie, qui prenait cette décision.

J'intervenais en deuxième rang, c'est-à-dire sur la compréhension de la relation concurrentielle des produits sélectionnés. C'était une analyse sémiologique de l'univers concurrentiel défini par Carrefour. Ce champ concurrentiel était défini selon une catégorisation et non pas selon une segmentation. Carrefour me disait : « Vous faites entrer le produit dans le champ concurrentiel », indépendamment des logiques de fournisseurs.

Par exemple, un linéaire cosmétique de crèmes de soin se termine souvent par des produits pour épilation. Dans l'univers concurrentiel cosmétique, nous avons inclus les produits épilation, ce que n'aurait jamais fait L'Oréal. Cela ne signifiait pas pour autant qu'il fallait mettre les produits pour épilation dans les crèmes de soin. Mais il fallait poser la question: cela fait-il partie de la catégorie ou non ? C'était une problématique très ouverte.

L'analyse sémiologique donnait une première orientation.. Cela consistait à prendre les packagings du champ concurrentiel – environ une trentaine de packs, parfois plus – et d'essayer d'analyser ce qui créait ce que les Américains ont appelé la « typicalité », typicité pour les Français, d'une catégorie. Cela signifie qu'avec une trentaine de packagings, vous reconstituez la typicité de la catégorie, c'est-à-dire une somme d'attentes en miroir, de promesses et de caractéristiques mises en avant dans la catégorie par différentes marques. A partir de là, vous pouviez dégager des thématiques prééminentes ou au contraire d'autres qui étaient complètement occultées dans l'univers concurrentiel. Cela donnait donc un éclairage sur ce que devait dire le produit Carrefour.

La sémiologie est une bonne chose, mais ne juge que sur des corpus existants. Il a donc fallu enrichir cela par une deuxième étape : la compréhension des usages et attitudes des consommateurs vis-à-vis de cette catégorie. Deux sources d'informations étaient présentes. Tout d'abord, une source secondaire : les synthèses des études de fournisseurs de Carrefour, de MDD. En effet, les fournisseurs étaient fidèles et une réelle confiance s'était instaurée. Venant de l'extérieur, je sais qu'une grande familiarité existait entre les chefs de produits et les fournisseurs pour échanger des informations sur la catégorie, et pas seulement sur



leur marque. La deuxième source venait des études fournisseurs classiques, venant de la centrale sur les marques classiques. Un chef de produit, même sans indice de consommation, avait une vision assez bonne de ce que le consommateur attendait de la catégorie.

J'en profite au passage pour faire une remarque, qui n'est pas sans incidence sur la comparaison entre le métier de chef de produits chez Carrefour et ce même métier chez L'Oréal ou ailleurs. Dans mon opinion et avec le recul, je pense qu'un chef de produits de MDD, et spécialement chez Carrefour, a beaucoup plus de vision du marché qu'un chef de produits chez le fournisseur, ceci parce qu'il a la vision de la catégorie, alors que chez le fournisseur, il a la vision de la gamme. Tout d'abord, un chef de produits chez L'Oréal n'est pas chez L'Oréal, mais chez Plénitude, Garnier ou Lancôme, etc. Un chef de produits est donc dans une logique d'ombrellisation et de gamme, qui fait que ses problématiques ne sont pas les mêmes. Moi qui travaillais des deux côtés, je me rendais compte que ces chefs de produits Carrefour étaient plus cultivés sur le marché, qu'ils étaient plus marketeurs que leurs homologues fournisseurs. Non pas qu'ils étaient plus intelligents, mais ils avaient structurellement une vision plus large des choses. Ils n'étaient pas pris dans des logiques de segmentation propres aux mix opérationnels d'une entreprise particulière.

Je reprends l'exemple des produits pour épilation. Jamais un chef de produits ou un chef de groupe chez L'Oréal n'aurait imaginé comment placer des produits d'épilation dans des cosmétiques.

Pour faire bonne mesure, Chantal Jaquet voulait des confirmations consommateurs en plus de ces synthèses d'études. Il n'était pas question de faire des études lourdes. Pour cela, nous avons pris le système des triades, des études confirmatoires de type qualitatif, de type « *focus group* » à l'américaine, d'une heure et demie. Comme nous disposions de l'étude sémiologique au préalable, cela nous permettait de définir les grands thèmes sur lesquels nous faisons réagir les consommateurs, afin de déterminer quelles caractéristiques étaient ou non importantes pour eux.

Au final, les chefs de produits avaient beaucoup d'éléments pour faire le brief à l'agence de design. Ce brief était normalisé, mis au point par les différents services jusqu'à ce qu'il soit efficace: il permettait quasiment à coup sûr de dégager des packagings correspondant aux attentes. Pendant les quatre ans qu'a duré ce chantier, jamais l'agence ne pouvait mal faire. Elle était tellement encadrée qu'elle était obligée de servir des solutions proches de l'idéal. D'ailleurs, si elle n'y arrivait pas, elle recommençait.

Ces maquettes réalisées, nous allions faire un premier test interne. Il y avait un comité *ad hoc*, un comité de salut public si j'ose dire, au magasin de Villabé, à côté d'Evry, le vendredi soir. Beaucoup de monde y venait et Chantal aimait happer au passage un consommateur dans les allées pour lui demander ce qu'il en pensait. Cela avait pour résultat de déstabiliser à la fois l'agence de design, les marketeurs-conseils, les chefs de produits, etc. Nous mettions les maquettes en situation réelle, sur les linéaires, en comité de sélection. Vous me direz que j'étais très en amont et

que je ne risquais rien, mais pas du tout. Chantal considérait que si le designer n'avait pas réussi, c'était parce que les conseils n'avaient pas fait leur travail et qu'ils étaient sans doute trop payés .

Vous aviez donc là une mécanique, très précise et bien huilée qui a finalement permis de produire non plus seulement les 50 premiers produits, mais plus de 1 900 produits, rien que pour l'alimentaire.

Nathalie de Fontgalland, Responsable Marketing stratégique hypermarchés, Carrefour France :

Je rebondis sur ce qu'a raconté François et sur ce qu'avait dit Jacques également. En 1985, Carrefour a signé ses produits. C'est un véritable engagement de l'enseigne, puisque chaque produit portait le nom de Carrefour. Si un produit de Carrefour ne vous plaît pas, vous avez forcément une image plus négative de l'enseigne.

A partir de 1994, une charte transversale a été mise en place, que vous voyez toujours sur les produits aujourd'hui : un bandeau blanc qui reprend le nom du produit et ce que l'on appelle la comète Carrefour, qui est la signature. A l'époque, les chefs de produits étaient amenés pour la première fois à travailler dans un cadre précis. Ils devaient en effet tous rentrer dans cette charte, alors qu'auparavant chacun travaillait sur sa catégorie et cherchait à créer des copies améliorées ou non des marques présentes dans les linéaires. C'était une véritable première approche de signature transversale de la marque, avec une volonté très forte de différenciation et non plus de « copier – coller » des marques qui existaient dans les linéaires.

J'ai volé la bouteille d'eau de Jacques pour partir de ce petit produit et vous expliquer ce qu'est aujourd'hui un produit Carrefour. Des choses ont changé, d'autres font partie de la pérennité de la marque et existent toujours. Jacques parlait tout à l'heure du rapport qualité-prix ; celui-ci est toujours une réalité, l'un des objectifs d'un chef de produit quand on développe une marque de distributeur. Aujourd'hui, ce rapport qualité-prix ne suffit pas, les clients nous demandent d'autres choses, ils ont fortement évolué. Nous avons également évolué avec eux et voilà ce que nous leur apportons aujourd'hui.

Cette bouteille d'eau est transparente. Pourquoi cette transparence ? Tout d'abord parce que cette bouteille contient de l'eau, mais aussi parce que Carrefour a toujours souhaité développer la transparence avec ses clients. C'est la raison pour laquelle certains produits, de manière innovante, ont été travaillés avec des bocaux transparents. C'est le cas pour les légumes, par exemple, qui avaient fait beaucoup de bruit à l'époque. On achetait tout en boîtes de conserve, mais dans ce cas, on ne voit pas le produit qui est à l'intérieur. Comme cela est souvent un facteur de déception, Carrefour avait choisi de lancer des bocaux en verre pour les légumes. Cela a été le cas aussi en parfumerie, où nous avons choisi de lancer des gels



douche en flacons transparents. Nous avons lancé des formules avec de petites billes hydratantes à l'intérieur, or pour vendre le produit, il fallait les voir. C'est donc une volonté marquée de montrer le produit tel qu'il est, pour que les clients ne soient pas déçus et qu'une véritable relation de confiance s'instaure avec eux.

La transparence, ce n'est pas que cela. C'est également le souhait d'informer le client au maximum. La bouteille en est un excellent exemple. Sur l'ensemble des produits Carrefour, vous trouvez une liste de composition complète des produits, qui donne la réalité de ce qui se trouve à l'intérieur. On peut se demander à quoi cela sert. Nous ne sommes en effet pas très nombreux à passer du temps à lire les étiquettes des produits présents chez nous, sauf éventuellement sur la boîte de céréales le matin parce qu'on s'embête devant son bol de petit-déjeuner ! Néanmoins, aujourd'hui, beaucoup de gens sont allergiques. Nous offrons donc un service à ces personnes, qui peuvent ainsi vérifier qu'il n'y a pas de trace d'arachide, d'œuf ou de gluten, qui font partie des allergies les plus communes en France. La transparence n'est pas un vœu pieux. Elle est un des fondements dans la création d'un produit Carrefour.

Les produits Carrefour, ce sont aussi les clients. On ne fait pas de produits sans clients. Nous cherchons donc réellement aujourd'hui à les écouter et à anticiper leurs besoins. Vous voyez sur la bouteille un service consommateurs, comme il y en a pour toutes les grandes marques. Ce n'est donc pas cela qui va faire la différence. Néanmoins, au fur et à mesure des années, nous avons essayé d'intégrer les attentes des clients qui nous écrivaient. Certaines attentes sont bien sûr irréalisables.

Je me souviens, pour avoir travaillé à une époque sur les emballages des produits Carrefour, d'une cliente qui nous avait écrit que notre vinaigre était excellent, mais que la bouteille était peu pratique. En parlant dans le bureau, nous nous sommes rendu compte que nous avions le même problème. Nous avons donc cherché une solution et, avec un fournisseur de bouchons, nous avons développé un bouchon avec deux orifices : un tout petit pour les petits dosages et un plus gros pour les gens qui faisaient des réserves de vinaigrette pour la semaine. C'est sur de petits détails comme celui-ci que nous avons cherché à répondre aux attentes des consommateurs, sur des petites problématiques quotidiennes, mais qui font que l'on est content d'utiliser le produit. De fait, on a envie de le racheter.

Répondre à ces petites attentes, c'est bien, mais ce n'est pas suffisant. Il faut aussi savoir anticiper les attentes, étonner les clients. C'est ce que Carrefour a réussi à faire et cherche encore à réaliser. Je vous cite deux exemples. Nous avons lancé, il y a quelques années, des brownies frais. C'était la première gamme de desserts vendus au rayon des yaourts. A l'époque, nous avons souhaité les mettre en valeur. Nous avons donc choisi un emballage en papier kraft, assez original, qui se démarquait dans le rayon. Carrefour a, *via* notre MDD, créé un nouveau secteur de marché, une catégorie qui n'existait pas auparavant. Cela aussi est une innovation. Nous n'avons pas de département de recherche et développement, donc nous travaillons avec nos fournisseurs PME pour développer les nouveaux produits.

En étant distributeur, on peut aussi créer de nouveaux marchés. C'est l'exemple plus



récent de la gamme aromathérapie, qui est sortie en marque Carrefour. Elle utilise le principe des huiles essentielles pour des gels douche et des gammes de bain moussant qui décontractent. Aujourd'hui, Palmolive, ou une autre marque nationale, développe à nouveau sa gamme de gels douche et bain aux huiles essentielles. Le premier à avoir lancé ce produit reste la MDD Carrefour.

Qu'a donc d'innovant cette petite bouteille d'eau ? Pas grand-chose, mais nous avons sorti en petite bouteille ce produit qui existait en un litre et demi, parce que chacun emporte de l'eau avec soi, ce qui s'appelle le phénomène nomade. Nous avons eu ensuite une référence avec un bouchon sport, parce que les sports collectifs et individuels se sont développés, et donc aussi une utilisation de la bouteille d'eau en dehors de la maison. En juillet dernier, nous avons sorti une innovation, un produit qui n'existe nulle part ailleurs : une carafe de deux litres, un produit design, qui répond à une attente des consommateurs. En effet, ils consomment de plus en plus d'eau et veulent avoir un joli produit, qu'ils puissent mettre sur leur table. La grande bouteille classique d'un litre et demi n'a plus rien d'esthétique aujourd'hui. Nous allons ainsi jusqu'au bout des attentes de nos clients sur les différents marchés.

Il faut savoir qu'aujourd'hui la marque Carrefour a atteint un certain statut. 80 % de nos clients nous font autant confiance qu'aux marques nationales. Cela veut dire que le niveau de satisfaction est très élevé. Nous sommes surtout la marque de distributeur, sur l'ensemble du marché français, de laquelle les clients attendent le plus de créativité. Cela prouve qu'ils ont été satisfaits de certains de nos essais, mais comme le dit Jacques, on ne peut éviter certains ratés. En tout cas, nos clients attendent de la créativité, ce qui est plutôt agréable à entendre. Nous avons effectivement des chefs de produits qui ont envie de s'investir dans ces produits.

Cette bouteille montre aussi quelque chose que l'on ne peut pas voir à l'œil nu. Elle a été retravaillée en terme esthétique pour améliorer l'aspect emballage. Il y a quelques années, elle était toute droite et toute bête. Nous avons fait travailler une école de design, qui nous a proposé différents plans. Nous avons sorti cette bouteille, inspirée de son origine, puisqu'elle vient d'Auvergne ; la bouteille essaie de traduire cette origine. En travaillant sur cet aspect esthétique, nous avons également travaillé sur l'aspect environnemental, qui est aussi l'un des axes de développement des produits Carrefour. En modifiant la bouteille, nous avons cherché à alléger la matière première. C'est l'un des engagements pris par les produits Carrefour.

Le dernier point concerne la qualité. Une eau de source de montagne est une eau de source de montagne. Aujourd'hui, sur le produit Carrefour, existe une démarche très stricte, dont Jacques pourrait parler mieux que moi. Sur les cahiers des charges figure une volonté d'utiliser des colorants naturels et de supprimer les additifs.

Comme nous le disons tout à l'heure, les consommateurs ne veulent pas tout non plus. Par exemple, nous avons fait des essais pour supprimer les colorants des sirops. Quand on n'a plus le vert de la menthe ou le rouge de la grenadine, le produit ne fonctionne pas du tout. Les consommateurs veulent de la santé, mais pas au détriment d'une belle couleur ou de plaisirs gustatifs. Nous essayons donc toujours



de trouver le juste milieu entre cette recherche de prévention et de protection de la santé et les attentes du consommateur.

Carrefour a également pris un engagement fort sur la suppression des OGM dans les produits, ce qui était une démarche très lourde pour les chefs de produits, mais également un engagement. Il faut que vous sachiez que chaque produit Carrefour qui est mis sur le marché passe par des contrôles, des essais qualité, des cahiers des charges. C'est un schéma qui fait trois fois celui de François Bobrie, ce sont dix pages d'étapes à vérifier. Au bout de ces dix étapes, le dernier contrôle est réalisé par le consommateur, qui doit goûter les produits ou les essayer. Nous devons être numéro un ou *ex æquo* avec le leader du marché, sinon le produit ne sort pas en linéaire. Tant que nous n'avons pas réussi cela, les recettes sont retravaillées autant que nécessaire.

Voilà pour ce qui concerne les produits Carrefour, mais il existe également d'autres produits. Se sont ajoutés à cela, d'abord en 1996, Escapades Gourmandes, la marque d'épicerie fine, puis Carrefour Bio en 1997. Nous avons également connu un grand événement : le rapprochement avec le groupe Promodès, qui nous a permis d'enrichir notre portefeuille de marques avec Reflets de France et Destination Saveurs. Nous avons également un portefeuille très vaste en non-alimentaire.

Depuis une semaine, une nouvelle gamme de produits Carrefour est sortie, qui démontre le dynamisme de notre marque. Elle est positionnée sur le bien-être et la santé préventive. Cette gamme s'appelle « J'aime » et fonctionne avec des codes vert et orange, que l'on voit très bien en linéaires et qui démontrent cette volonté constante de répondre aux attentes du consommateur. Nous savons qu'aujourd'hui, après les crises alimentaires, les gens veulent se faire du bien en mangeant. Cette nouvelle gamme de produits répond donc à cette tendance, et nous espérons qu'elle aura du succès.

Nous cherchons toujours à progresser depuis des années et beaucoup de cœur est mis dans le développement de ces produits. Cela est logique, puisque l'enseigne s'engage réellement à travers ses gammes.

Jacques Frugier, Directeur Marketing hypermarchés, Carrefour France :

Je vais aborder le futur, pour dévoiler ce sur quoi nous sommes en train de travailler. Je crois que c'est important. Il y a des choses que nous pouvons vous dire, d'autres que nous ne pourrions pas forcément évoquer.

Nous avons évoqué le volet développement-différenciation dans les années 1990. Nathalie évoquait l'aspect marketing, mais il existe deux autres dimensions importantes pour les produits Carrefour : la dimension environnementale et la dimension sociale. Vous allez penser que je fais du marketing d'opportunité, mais vous savez que depuis 1985-1990, nous sommes dans le phénomène du



développement durable, puisque nous croisons les trois domaines : économiques, social et environnemental. C'est une nouvelle lecture aujourd'hui mais cela ne nous a pas empêchés, depuis l'épopée Etienne Thil, d'avancer dans ce domaine.

La partie environnementale se concrétise entre autre par la réduction des emballages. C'est un point important, par lequel nous essayons de mesurer l'impact de nos activités sur les différentes ressources. Il faut savoir que les fournisseurs « subissent » des audits environnementaux très poussés. Il est inconcevable, aujourd'hui, de sortir le produit Carrefour, le plus beau qui soit, sans s'assurer que l'usine implantée dans un village ne pollue pas la rivière ou ne produit pas de dégagements toxiques.

A partir des audits et des cahiers des charges qui sont réalisés et si le fabricant veut progresser et se mettre aux normes, nous rentrons dans le domaine du partenariat. En effet : nous ne pouvons pas lui demander de faire des investissements, parfois lourds, sans lui donner l'assurance d'une collaboration pluriannuelle. Ces investissements concernent aussi bien le domaine de la qualité, que de l'environnement ou de la recherche et développement pour les innovations produits. Le portefeuille de nos fournisseurs est composé à 80% par des PME, avec qui nous avons la certitude de trouver de la réactivité.

Le développement de tels partenariats, entraîne parfois les fournisseurs dans le domaine de la dépendance économique : c'est une situation grave et délicate à gérer, surtout en cas de problèmes, où des solutions de désengagements progressifs sont trouvées.

En plus du partenariat PME-PMI, il ne faut pas oublier tout le volet agricole. Avec les marques contrôlées, nous avons les filières FQC, Filières Qualité Carrefour, soit: aujourd'hui plus de 118 filières, qui représentent plusieurs milliers de producteurs ou d'éleveurs dans toute la France. Cela signifie une traçabilité, un cahier des charges partagé de la production jusqu'à la commercialisation, avec toutes les étapes intermédiaires. Ce n'est pas un phénomène franco-français. Si Chantal n'est pas là ce soir, c'est qu'elle a aussi pour mission de développer, notamment en Chine – puisque nous travaillons maintenant beaucoup avec eux –, les produits Carrefour Bio, ceci avec une démarche filière, notamment sur les fruits et légumes. En France, les fruits et légumes Bio représentent 5 % du rayon. En Chine, 15 % du chiffre d'affaires est déjà représenté par les produits Bio. Il existe donc une démarche et une exportation du savoir-faire, adaptés dans chaque pays.

Le respect de l'environnement est aussi abordé à travers la démarche filière, en favorisant l'agriculture raisonnée, en interdisant l'épandage des boues, en faisant retraiter les lisiers etc ...

Un point également, dans le domaine économique et social, grâce à Reflets de France. Il s'agit véritablement de la promotion des terroirs et de la sauvegarde des savoir-faire. C'est une réussite assez extraordinaire qui est développée dans plusieurs pays, notamment en Italie et en Espagne. Nous ne nous contentons pas de vendre des produits. Nous sommes aussi partenaire des Journées du Patrimoine.



Une autre dimension sociale de Carrefour réside dans l'aide à l'exportation. Depuis plusieurs années, Carrefour aide les PME, fabricantes ou non de produits Carrefour, à s'exporter. Nous avons créé des structures administratives, notamment en Asie, en Europe et en Amérique. Elles aident ces fournisseurs à s'implanter, pas forcément chez Carrefour, mais sur le marché chinois, par exemple, en facilitant les démarches administratives et des prises de contact.

Le dernier élément que je voudrais évoquer, dans ce volet développement durable, est le consommateur. Il est important, nous l'écoutons, nous l'observons. Depuis 1985, nous avons évolué. Nous sommes passés en 1990 du produit basique, au produit impliquant, répondant à des cibles clients et à des styles différents. En 1999, nous avons décidé d'avoir des produits alimentaires non-OGM. Or, aujourd'hui, les filières soja non-OGM ne sont pas suffisantes pour la fabrication des produits Carrefour ; nous cultivons donc notre matière première au Brésil. Depuis 2001, des bateaux arrivent régulièrement pour nous apporter du soja destiné aux nourritures volailles et porc Carrefour. Depuis les produits libres, où nous avons travaillé essentiellement sur les packagings, nous sommes entrés, par l'intermédiaire des produits alimentaires et de la démarche non-OGM, sur le terrain de la fabrication de matières premières. Peu à peu, les étapes se sont enrichies pour répondre en permanence aux attentes des consommateurs.

Les travaux pour l'année à venir sont clairs. Nous avons un grand chantier ouvert : nouvelle stratégie de marque, nouvelle culture, nouvelles tendances des consommateurs, nouvelles attentes. Aujourd'hui, les produits Carrefour doivent être retravaillés. En effet, ils ne répondent plus à cette notion de transversalité et de prise en compte des moments de vie du consommateur. Ils ont été faits avec une démarche produit, une démarche catégorie et aujourd'hui nous sommes insatisfaits. Par exemple, nous ne satisfaisons pas les consommateurs de produits biologiques, parce que notre offre est incomplète au niveau des produits ultra-frais, surgelés, volailles et boucherie. C'est donc un problème de transversalité de l'offre qu'il nous faut corriger.

De même la prise en compte des moments de vie et de consommation nous amène à nous poser des questions sur l'utilisation des produits et le rôle qu'ils jouent. Ont-ils une fonction simplement énergétique ou une fonction de plaisir, de valorisation de soi, de convivialité ...? Chaque réponse pourra se traduire par un nouveau positionnement merchandising et ou un nouveau packaging.

Pour redéfinir notre portefeuille de marques contrôlées, nous avons lancé une grande étude consommateurs afin de mieux cerner :

- la notoriété de chaque marque contrôlée
- leurs territoires de légitimité
- la perception des produits et des gammes
- les attentes vis à vis des produits Carrefour

Les attentes sont très variées. Cela concerne aussi bien l'amélioration de la lisibilité des informations sur les packagings qu'une meilleure communication sur les Filières



Qualité Carrefour, c'est à dire une traduction en « bénéfice client »

La légitimité des produits Carrefour est reconnue aussi bien sur les produits alimentaires que sur les produits non-alimentaires. Notre démarche de création de produits, en partant des attentes consommateurs, l'exemple du bouchon de vinaigre évoqué par Nathalie tout à l'heure, doit être poursuivie, et intensifiée.

Vous constatez que c'est un chantier d'envergure qui va se poursuivre en 2003 pour une réactualisation des marques, des produits et des packagings. Les trois volets économique, social et environnemental guident et guideront tout le processus de redéfinition des produits Carrefour.

Mathieu Paquerot, Université de La Rochelle :

Y a-t-il des produits que vous ne voudriez pas faire sous la marque Carrefour ?

Jacques Frugier :

Oui, c'est évident. Je n'en ai pas parlé, mais l'éthique fait partie des valeurs de l'enseigne. Le produit Carrefour est là pour traduire les valeurs du groupe. Parmi celles-ci, vous trouvez les notions d'honnêteté, de transparence et d'éthique. Vous ne trouverez pas de « porno », pas d'armes, alors que nous pouvions aller vers celles-ci. Nous nous sommes longtemps posé la question : devons-nous faire des produits Carrefour ou des produits Premier prix ? Vous ne trouvez pas de pneus réchappés chez Carrefour, pas de pneus premier prix. Nous estimons en effet que cela peut remettre en cause la sécurité des consommateurs. Pour le balai d'essuie-glaces, nous sommes dans la même problématique. Nous sommes donc très vigilants sur tout ce qui va toucher à la sécurité et à la santé du consommateur, et nous nous interdisons un certain nombre de choses.

Jacques Estienne :

Pour répondre avec plus de précision sur l'alimentaire, nous ne ferons jamais, par exemple, des bonbons avec des vitamines. C'est ridicule. Nous n'allons pas, sous prétexte qu'ils contiennent des vitamines, encourager à manger du sucre.

Jacques Frugier :

Le mal du siècle étant l'obésité, qui arrive en France depuis quelques années, il est



clair qu'il faut être vigilant. La gamme **J'aime** - j'en profite pour lui faire un peu de publicité - a justement comme vertu d'essayer de lutter contre les maladies cardiovasculaires, l'obésité et le stress.

Nathalie de Fontgalland :

Il existe également un problème de légitimité lié à l'enseigne, pour rebondir sur ce que Jacques vient de dire sur la gamme « J'aime ». Il existe des produits sur lesquels nous n'avons pas de légitimité. Par exemple, les clients ne nous veulent pas sur les produits très axés pharmaceutique, parce que cela ne fait pas partie de la légitimité de Carrefour. Notre cœur de légitimité se trouve sur l'alimentaire et sur certains gros marchés de non-alimentaire. Il existe aussi des marchés sur lesquels les clients n'y croiraient pas.

M. Delcourt, MST Hôtellerie internationale :

J'aurais voulu savoir comment les produits Carrefour voyageaient à l'étranger, étant donné qu'ils sont basés essentiellement sur des produits nationaux. Comment sont-ils perçus au-delà des frontières ?

Jacques Frugier :

La réponse générale est qu'un produit Carrefour ne voyage pas. Le principe de Carrefour, quand nous nous implantons dans un pays, est de présenter 90 % de produits issus du pays. Nous sommes en faveur d'un développement du tissu local. Je ne peux pas vous parler de développement durable si je ne prends pas en compte les tissus économique et social locaux. Importer des produits américains quand on s'implante au Mexique, comme le fait Walmart, n'est pas la démarche choisie par Carrefour. Nous sommes partis avec 90 % de produits mexicains, avec tout ce que cela comporte comme inconvénients : des filières de logistique non organisées, des transporteurs inexistantes, des chaînes du froid non respectées. Le produit Carrefour va se développer, localement, avec des process et des méthodes importés de France.

Par contre les produits à connotation française s'exportent en Amérique du sud et en Asie, comme les vins et certaines spécialités culinaires. En non-alimentaire, nous avons beaucoup plus de produits communs, notamment en Europe.

Autre phénomène intéressant, c'est l'inversion des saisons entre l'Europe et



l'Amérique du sud. Deux exemples : les salons de jardin et la rentrée des classes. Cela permet de garantir à nos fournisseurs, une occupation annuelle de leur chaîne de fabrication.

Charles Croué, Université de La Rochelle :

J'ai deux questions. La première est personnelle, mais va sans doute intéresser plusieurs de mes camarades présents. Elle traite du papy boom. Avez-vous réfléchi et dans quelle direction, marque ou autre, à l'arrivée imminente de nombreux inactifs en termes d'aménagement de magasins ?

Ma deuxième question concerne les implantations de magasins en grande couronne par rapport à l'évolution du mode de vie d'une certaine frange de population que l'on appelle les PUP (peripheral urban people) et qui ont un pouvoir d'achat relativement élevé et des attentes spécifiques. Avez-vous réfléchi au problème et pensez-vous adapter votre offre à cette catégorie de clientèle ?

Jacques Frugier :

Nous touchons là au domaine stratégique et confidentiel. La cellule qu'anime Nathalie a deux fonctions : le stratégique et le prospectif. Nous avons la chance chez Carrefour d'avoir une petite équipe, pour prendre du recul. La réflexion de la cellule porte sur l'avenir de l'hypermarché dans les dix prochaines années.

Cela fait deux ans que cela nous préoccupe et que nos études disent que si l'on ne fait rien, nous ne serons pas adaptés, tout simplement parce qu'il y a évolution des générations. Les générations montantes n'ont pas la même façon de consommer que les générations sortantes. Le papy boom est un phénomène, c'est évident, c'est la bulle la plus importante. Il est vrai qu'à partir de l'âge de 55 ans, nous perdons des clients fidèles tous les ans. Ils nous quittent pour aller vers les formats de proximité. A nous, hypermarchés, de trouver des solutions pour répondre à leurs attentes.

Le deuxième problème est évident. Vous constatez comme nous que la périphérie en terme de courses se heurte aujourd'hui aux programmes politiques de revitalisation des centres villes. Les grandes surfaces spécialisées sont en train de monter et de tester des concepts de petite taille pour investir les centres commerciaux et les centres villes. Je prendrai comme exemple Décathlon, avec des surfaces de 200 à 600 mètres carrés, qui travaillent du prêt-à-porter et des micro-marchés, comme la pêche, les sports d'équipe, la randonnée et l'alpinisme.

Dans les années à venir, nous risquons d'assister à deux phénomènes. Le premier c'est le retour des personnes âgées dans les centres villes par crainte d'avoir peut-



être des problèmes de mobilité (75-90 ans) et pour profiter des avantages culturels de la ville. Je rappelle que la génération du papy-boom va avoir 10 à 20 ans d'activité après la retraite. Ce n'était jamais arrivé auparavant.

Le deuxième, c'est l'installation des couples bi-actifs avec enfants en périphérie, avec des attentes très fortes de praticité et de gain de temps. Les réponses que nous devons trouver concernent aussi bien les + de 55 ans avec le développement des services (vacances, assurances, spectacles...) que les familles avec enfants

Nous réfléchissons à l'adaptation et à l'évolution de nos concepts marchands. Les magasins de 24000 m² comme Portet sur Garonne n'ont plus lieu d'être. Nous devons travailler sur l'amélioration de la praticité du magasin, comment éviter de faire perdre du temps aux consommateurs, comment faire évoluer les courses corvées vers des courses pratiques puis vers des courses plaisir

Une intervenante de la salle :

Vous avez développé beaucoup de produits. Je voudrais savoir comment vous avez trouvé la place pour les mettre dans les rayons ?

Jacques Frugier :

Le rôle d'un hypermarché est de faire des choix et de proposer la meilleure offre. Nous nous définissons comme des professionnels et non pas comme des spécialistes. Quand je dis professionnels, je veux dire que nous privilégions la largeur d'assortiment et non la profondeur. Quand on est un hypermarché, on veut traiter le maximum d'unités de besoins consommateurs, c'est ce que j'appelle la largeur. Quand je suis dans une unité de besoins, si je prends les sirops, jusqu'où dois-je aller en terme de profondeur, de référence ? C'est là où nous commençons à faire le choix et à jouer notre rôle de sélectionneur. De nombreux critères de sélection rentrent en jeu comme : la rentabilité, la part de marché, la nouveauté, la modernité, le style, la cible consommateur... La règle de base est que tout nouveau produit entraîne le dé référencement d'un produit moins performant. Une bonne lisibilité du choix est génératrice de volume. Un PGC moyen chez Carrefour propose environ 14000 références.

Gilles Paché :

Nous concluons avec ce point, si vous me le permettez. Je voudrais remercier les



5eme Colloque Etienne THIL
La Rochelle, 24 et 25 septembre 2003

participants à cette table ronde. Je l'avais imaginée comme un hommage à Etienne Thil. Il a été très souvent question de lui et je crois qu'il serait fier du chemin parcouru chez Carrefour.