



Tribune libre

« Mondialisation et stratégie de développement »

Par Daniel BERNARD, Président Directeur Général, Groupe Carrefour

Yvonne Lapalu, Académie des Sciences Commerciales :

Je suis heureuse de participer à ce colloque et fière de revenir, en présence de Daniel Bernard, sur les motivations qui ont présidé à l'appellation de ce colloque. Lorsque j'étais à l'ICC, nous nous posions toujours la question de savoir quelle personnalité pourrait incarner la mémoire du commerce. L'année de son décès, rentrant de vacances, j'ai appris par le journal la disparition d'Etienne Thil. Mon émotion fut d'autant plus grande que j'avais eu la chance de le connaître et de participer fréquemment aux dîners animés que son cénacle ne manquait pas d'organiser. Autre point commun, à une époque que je qualifierais désormais d'historique, nous avons partagé la condition de boursiers Fulbright. Pensant qu'il incarnait réellement cette mémoire du commerce, j'ai eu l'imprudence de confier cette idée à François Bobrie, qui, lui, l'a concrétisée. Je lui laisse la parole.

François Bobrie, Université de La Rochelle :

C'est désormais la cinquième édition de ce colloque, que vous connaissez bien en tant que fidèles. Je cède la parole à Daniel Bernard : sans Carrefour, ce colloque n'aurait pas non plus pu exister.

Daniel Bernard, Groupe Carrefour :

Vous qui êtes de grands témoins de l'aventure de la distribution, je vous remercie pour ces paroles de bienvenue, et je tiens à vous rappeler combien je suis heureux d'être parmi vous ce soir.

Ce colloque est un carrefour d'idées particulièrement fructueux. Depuis le début, Carrefour soutient cet événement à la mémoire d'Etienne Thil, personnalité qui a



marqué notre entreprise, le monde de la distribution dans sa globalité, mais aussi la société. Ce grand homme avait parfaitement compris que la naissance de la distribution moderne signifiait aussi une révolution sociologique. La plus grande réalisation qu'on lui doit sans doute est le lancement des produits libres Carrefour, signes d'une époque, fondateurs de la notion de « valeur », qui reste un repère pour Carrefour comme pour la grande distribution en général. Les affiches de la mouette, synonymes de produits libres « aussi bons mais moins chers », ont encore aujourd'hui tout leur sens dans le combat quotidien que nous menons.

L'actuelle Loi Galland a ses mérites mais aussi ses défauts – la preuve en est les débats qu'elle occasionne - en imposant de nouveau un prix de vente fixé par les fournisseurs. Des pionniers comme Etienne Thil luttaient déjà contre ce fait, au nom du droit à la liberté de choisir son produit, de ne pas être assujéti aux fameux barèmes de l'époque, de nouveau en vogue d'ailleurs.

L'idée d'un produit intrinsèquement bon, garanti par la signature d'un distributeur a été reprise dans le monde entier et marque encore notre métier, notre combat au quotidien. Ces pionniers étaient en fait les vrais soixante-huitards, ne se contentant pas d'agiter des idées dans la rue – j'en étais... -, mais passant à leur réalisation pour le bien de tous et non d'une minorité rêveuse. Jacques Estienne, présent aujourd'hui, compagnon de route d'Etienne Thil, a toujours su continuer ce combat de la qualité au meilleur prix, en prospectant très en amont – principe de précaution, OGM, etc. Je me souviens notamment de longs débats sur la qualité des pelures de pommes de terre ou sur tel ou tel composant de shampoing qu'il faudrait abandonner à terme...

Le terme de « distribution » nous a en fait beaucoup desservi. Nous ne sommes pas l'exutoire, mais bien le premier maillon au service au client, capable d'anticiper raisonnablement ses besoins. Du fait de notre pénétration en Chine, une délégation est venue récemment nous rendre visite pour étudier les filières de qualité agricole, les industries associées, les marques propres, les liaisons avec les PME. Je cite les propos de l'un des membres de cette délégation : « Je viens de découvrir que chez vous, c'est le client qui tire toute la chaîne ». Ce sont des découvertes que l'on doit à Etienne Thil, dont les travaux ont été parmi les premiers à systématiser une véritable approche marketing.

Votre colloque est, par ailleurs, un bon exemple de ce que devraient être les relations entre universités et entreprises, étudiants et chercheurs, quand, de manière générale, ces relations se trouvent plutôt sous l'empire de l'ignorance cordiale. Votre IUP montre toute la richesse qu'on peut extraire du réel, de la vie, et donc du commerce. Pour ceux qui le connaissent bien, c'est certainement l'un des plus beaux et plus anciens métiers du monde, au cœur de la société, qu'il modèle, qu'il aménage et qui le façonne en retour. De nombreux devoirs en découlent, notamment en matière de mondialisation, trop souvent considérée dans une perspective unilatérale, alors qu'il s'agit au contraire d'un échange, d'un brassage culturel à travers le monde, qui devrait profiter à tous. On m'a remis ce soir votre ouvrage intitulé « La distribution : organisation et stratégies ». Permettez-moi de vous féliciter d'avoir édité



un tel ouvrage. C'est une excellente base de recherche, qui assoit votre réputation, votre position de référence.

Développement et mondialisation : voilà une problématique d'époque qui ne manquera pas de marquer la décennie à venir. De cet intitulé, je discerne trois aspects : celui du développement – cf. les marchés financiers et l'économie actuellement –, celui de la mondialisation, celui du développement dans la mondialisation. Or il me semble que la mission du commerce contient en elle-même cet objectif de l'internationalisation, dans lequel Carrefour a été l'un des premiers à se lancer. Aidés en cela par des lois françaises relativement malthusiennes, nous sommes allés chercher notre développement ailleurs : les formats de distribution sont des soutiens du progrès dans les différentes sociétés du monde, notamment dans la perspective du progrès de la classe moyenne mondiale, support essentiel pour le progrès dans le monde. Carrefour a été l'un des premiers à penser que ces formats de distribution pouvaient être internationalisés, ce à quoi nous nous sommes employés depuis dix ans. Depuis 1998, l'acquisition du supermarché et l'alliance avec Promodes ont permis de mondialiser trois formats principaux de distribution : l'hypermarché, le supermarché et le hard discount, qui sont trois métiers très spécifiques mais aussi très complémentaires pour capter les différentes parts de marché dans les mégalofoles du monde.

Je vous invite tout d'abord à une brève présentation de Carrefour. Depuis sa fondation, il y a quarante ans, chaque décennie a été très riche en apports et en enseignements. La dernière a vraiment consisté en la mondialisation de l'entreprise. Nous sommes des références sur les trois formats : actuellement présents dans trente pays sur trois continents, leaders en Amérique latine, en Europe et leaders des étrangers en Asie avec 9500 magasins (quantitativement, les sociétés japonaises sont plus importantes sur l'Asie, mais ne le sont que sur le Japon), dont 750 hypermarchés, 2300 supermarchés (nous sommes partis de zéro quatre ans auparavant) et 3800 hard discount (au nombre de 365 quatre ans auparavant). Autre trait saillant, nous sommes leaders dans neuf pays - habituellement un leader est leader dans son pays et fait quelques excursions à l'extérieur -, ce qui nous donne la force de risquer plus, soit trois nouveaux pays par an entre 1992 et 1999.

Il faut suivre la courbe d'expérience, c'est-à-dire accepter de faire des erreurs, payer pour s'adapter, en retenir les leçons et progresser ainsi en capacité d'adaptation. Cette courbe d'expérience montre bien qu'internationalisation réussie, pérennisée et humilité vont de pair. En Europe, nous sommes leaders en France, Belgique, Espagne, Italie (par l'intermédiaire d'un système de coopératives), Grèce. Nous sommes par ailleurs leaders en Argentine, à Taiwan, en Indonésie, n°1 *ex æquo* au Brésil, n°1 des étrangers en Chine, etc. Notre chiffre d'affaires s'élève à 87 milliards d'euros sous enseigne, dont 43% à l'étranger. Nous employons environ 400 000 personnes.

Le commerce mondial est une bataille qui a un sens économique et culturel : il s'agit aussi d'imposer des styles de vie. Sans distributeurs internationaux importants, l'Europe se verrait imposer des styles de vie par d'autres. Ce mode de défense est



important pour préserver la marqueterie de la diversité culturelle européenne. Contrairement à d'autres, l'Europe n'a pas pour but d'imposer un modèle unique. Elle reste notre base domestique en représentant 80% de notre chiffre d'affaires. A côté des pays où nous sommes leaders, nous sommes présents au Portugal, en Turquie, Suisse, Pologne, et République Tchèque. Concernant l'Amérique latine, nous sommes aussi très présents, au Chili, en Colombie - pays de 40 millions d'habitants, sans doute les plus éduqués d'Amérique latine – avec dix villes de plus de 500 000 habitants. Nous venons d'ouvrir un hypermarché à Medellin, qui connaît un succès énorme...

Les Français ont toujours des *a priori*. Au Mexique, il suffit que quelques-uns se baignent dans le fleuve pour faire du tourisme révolutionnaire, et l'on entend dire de ce pays qu'il n'est pas démocratique. Or jusqu'à preuve du contraire, il y a toujours eu des élections et des alternances là-bas. Quant à l'Asie, c'est un réservoir très important pour la distribution, avec une diversité culturelle et géographique équivalente à l'Europe. Outre la Chine et Taiwan, Carrefour est présent en Corée, Thaïlande, Malaisie, Indonésie, à Singapour et au Japon, où nous démarrons.

Le débat actuel « pour ou contre la mondialisation » est d'autant plus étrange qu'il ne s'agit pas d'une idée mais d'un état de fait : information, argent, produits, individus circulent chaque jour. Le débat devrait plutôt reposer sur la qualité de cette mondialisation. Etant donné la composition de l'Europe, il me semble que les Européens ont une contribution importante à apporter à ce débat. A l'instar de l'Europe, il reste à en définir les règles - de même au niveau européen, même si nous, marchands, pouvons nous satisfaire d'une simple Europe des marchands... Il n'y a dès lors pas de sens à remettre en cause la légitimité d'un organisme comme l'OMC, dont le but est justement d'établir des règles à un niveau mondial.

La mondialisation est synonyme à la fois de concurrence accrue et de concentration. De nombreux concurrents nous copient, jusqu'à appliquer avant nous certaines idées ou recettes, tandis que nous continuons de batailler dans le groupe sur leur bien fondé – les Français ne sont pas réputés pour leur discipline... Curieusement, cela a plutôt le mérite de servir de coup de fouet : voilà un moyen paradoxal de transfert de *know how* ! Concernant la concentration, si l'on considère, par exemple, la marque alimentaire, pour être performant aujourd'hui, il faut d'énormes volumes. Cette concentration est-elle tendanciellement facteur d'uniformité ? Je ne le pense pas étant donné la diversité des marchés et des habitudes culturelles.

La mondialisation n'a de sens que si elle fait progresser le monde. Au service de quelques-uns, elle ne serait que néo-colonialisme, qui, d'expérience, ne mène à rien : il s'agit d'un vieux combat colbertien, après tout, entre protectionnisme et libre-échangeisme. L'essentiel, à mon sens, est de permettre le développement de classes moyennes dans les pays, fait synonyme de liberté, de culture, d'éducation ; de faire en sorte que celles-ci, qui concernent actuellement environ un milliard d'individus, passent à trois ou quatre milliards d'ici dix ans. La mondialisation qui crée des contraintes et de la concurrence peut donc en fait déboucher sur la création de nouvelles zones de développement économique, de consommation, de phénomènes



d'échanges et de transferts de savoirs, etc. Le piège serait de penser que la mondialisation n'est que l'exportation d'un modèle culturel et économique. Le réel débat consiste dans la polarité de la mondialisation : unilatérale ou d'échange ?

Les événements du 11 septembre 2001 ont constitué un grave accroc dans le processus de mondialisation. S'agit-il d'imposer plus fort encore le modèle ou d'instaurer un réel dialogue ? Nous, distributeurs, premiers témoins de l'altérité culturelle, sommes au cœur de ce besoin de dialogue et d'échange : nous sommes mondiaux, parce que nous sommes d'abord argentins en Argentine, chinois en Chine... Nous ressentons ce besoin de coller à la culture, tout en apportant un aspect de modernité, de qualité, de sécurité, d'environnement.

Les pays progressent d'ailleurs assez vite : la Ville de Pékin, dont je suis le conseiller, nous a demandé une coopération pour les filières de qualité agricole et l'impact des produits sur l'environnement, chose que l'on ne nous a jamais demandée en France. Le monde bouge beaucoup, mais la France, malgré ses nombreuses entreprises mondiales, ne s'en rend pas toujours assez compte. Cette notion de respect, d'écoute, d'adaptation me paraît primordiale. Elle s'accorde avec l'idée de valeurs : plus de liberté, plus de transparence. C'est ce en quoi le legs d'Etienne Thil, son absence de compromission, sont importants. Il faut libérer la qualité, elle n'est pas dépendante d'un nom. La France reste en cela un modèle. Nos concurrents et néanmoins amis – je salue les représentants d'Auchan dans la salle et Intermarché qui soutient ce colloque – l'ont bien compris.

Comment s'articule le développement de Carrefour ? Pour être fort à l'international, il faut être fort dans son pays, ce qui n'est pas si facile dans le pays d'Astérix où le marchand de poisson n'est pas toujours très bien vu dans le village. On démarre avec un fort handicap. Sans une bonne base domestique, sans formats forts, on ne peut exporter. Loin de tout orgueil, le slogan de Carrefour est celui du « quart d'heure d'avance », qui illustre ce combat permanent pour devancer les autres. Il n'existe pas de stratégie alternative, celle-ci est identique à dix ans d'écart : à l'achat d'Euromarché pour consolider notre base domestique répond, dix ans après, l'achat de Promodes qui permet d'asseoir notre leadership en Europe. Ce n'est qu'après avoir consolidé ses appuis que l'on peut prétendre à l'internationalisation.

Il faut en principe être le premier dans le pays visé ; plus on s'éloigne de cette position et plus l'opération coûte cher, jusqu'à se traduire par un gouffre. Tout le monde est présent en Pologne, c'est une vraie bagarre. A Lodz, nous avons ouvert les premiers ; un an et demi après, la ville comptait douze hypermarchés. Il faut être les premiers pour se reconcentrer, repartir. Nous avons réduit la taille des magasins pour abaisser le prix de revient. Dans ce métier, rien n'est jamais perdu – contrairement à certaines branches industrielles -, rien n'est jamais gagné. C'est une sorte de Far West à l'avantage du client. Sans ce quart d'heure d'avance, au même niveau que les autres, tout est plus compliqué.

La part de marché est importante, mais à relativiser : Carrefour est plus orienté sur une stratégie mégapole que pays. Nous sommes présents dans la plupart des



grandes mégapoles. Actuellement, au Caire, nous déléguons l'ouverture à notre associé des Emirats, parce qu'il connaît bien le terrain. Dans ce combat, l'alliance des formats est primordiale : quand une ville comprend déjà une quarantaine d'hypermarchés, il ne faut pas hésiter à ouvrir une série de supermarchés où chaque unité est à moins de cinq minutes à pied des autres, deux surfaces de hard discount dans une même rue, etc. L'alliance des trois formats représente le stade n°3 du développement, après l'étape pionnière, puis celle de la part de marché. Ce stade est atteint à Buenos Aires, Sao Paulo, dans les villes d'Asie, d'Europe (Istanbul, Athènes, Paris).

Bonne base domestique et capacité d'adaptation sont les deux critères fondamentaux. Prenons l'exemple de Walmart, premier distributeur mondial - saine émulation, ce groupe pèse trois fois et demi le poids de Carrefour -, est monopolistique aux Etats-Unis, une base autrement conséquente que la France, sans lois Raffarin et Galland. Il n'empêche, ce groupe est aussi humble dans son approche de l'international ; il est un peu derrière nous en matière d'implantation et d'adaptation. L'Europe et ses 320 millions d'habitants constituent une base domestique équivalente et primordiale pour notre stratégie de développement. Certes la fragmentation culturelle de cet ensemble présente avantages comme inconvénients : de Paris à Bruxelles, nos équipes et leurs pratiques sont déjà très différenciées. Mais, charme de la Belgique, la situation est aussi très différente de Bruxelles à Charleroi. Nos équipes sont un point fort : elles ont la capacité pionnière et l'enthousiasme nécessaire pour réussir. Il faut parfois passer plusieurs années dans le pays à observer les marchés dans la rue, etc. S'adapter, c'est apporter un produit sain, mais qui imite celui que l'on trouve dans la rue, si l'on veut être considéré comme un magasin et non une clinique.

Un autre point important est notre savoir-faire produit autour de la marque propre, nationale, internationale, les premiers prix qui sont au cœur du débat. Aujourd'hui, en France, la notion de défense du pouvoir d'achat revient en première ligne, d'où ce besoin de faire évoluer le cadre légal pour être plus habile et plus manœuvrant sur les prix.

Comment s'intégrer au tissu économique local ? Initialement, Nestlé a refusé de fabriquer nos produits, ce qui finalement s'est révélé être une chance et une aventure fantastiques - Jacques Estienne s'en souvient sans doute. Nous faisons appel à des PME, des gens qui élaboraient les produits libres dans leurs garages et qui, depuis, sont devenus de gros industriels. Leur créativité est bien plus importante que celle des grands groupes et nous avons pu développer des produits désormais classiques avant les grandes marques (par exemple le yaourt à 12% de fruits). S'est ainsi mise en place en amont la notion de filière de qualité, depuis la culture et la ferme.

Au passage, l'avenir d'une agriculture aussi riche que l'agriculture française réside dans la fabrication de produits différenciés, labellisés, dans la valeur ajoutée partagée avec le producteur, plus motivé que par la vente d'un produit dans le seul but de toucher des subventions.



Au niveau mondial, il existera toujours des concurrents pour produire au plus bas prix, tandis que le client est prêt à payer un produit de très haute qualité, localisé (origine garantie). Nous avons un rôle à jouer en ce sens, notamment dans la défense de filières de produits spécifiques, de haute qualité, en voie de disparition. La marque propre, soit marque d'enseigne et porteuse de ses valeurs, soit marque transversale, à l'image de la marque terroir « Reflets de France », représente une part importante de nos ventes (environ 25% dans l'alimentaire), mais ne doit pas devenir monopolistique. Il est important que le client puisse choisir entre plusieurs produits.

Tous ces points – valeurs, éthique pour le client, développement mondial adapté à la différenciation culturelle, recherche permanente de produits ayant une qualité intrinsèque, respect des producteurs, etc. – permettent d'aboutir à la notion de développement durable, non pas de salon, mais bien réelle, c'est à dire valorisant autant les aspects économique, social et environnemental.

Prenons l'exemple de nos « filières porc » en Bretagne. Du fait de la pollution des sols par les lisiers, très tôt, nous avons demandé à nos partenaires d'avoir une alimentation de haute qualité, excluant même les OGM, les antibiotiques de croissance – le soja est importé par bateaux du Brésil – et nous avons posé l'obligation que le lisier soit traité : des petites centrales par groupes de fermes en extraient de l'eau et un substrat utilisé ensuite pour la fabrication d'engrais biologiques. Cela représente un surcoût de 40 centimes par kilo produit. Le premier vendeur d'alimentation au monde se doit de promouvoir ces valeurs.

Le développement durable intègre par ailleurs une notion de transparence et de précaution. Au moment de la crise de la vache folle, nous n'avons pas hésité à retirer nos produits et à l'annoncer au journal de 20 heures. Nous avons ensuite rencontré le ministre pour le sommer d'interdire totalement les farines, les antibiotiques de croissance, et de faire effectuer un test par animal. L'accueil a été plutôt froid, ces mesures leur semblaient *a priori* irréalistes, mais ils ont fini par y arriver. Des enquêtes ont ensuite montré que les consommateurs avaient plus confiance en nous que dans les pouvoirs publics ou les comités scientifiques.

Nous ne sommes pas à l'abri de futurs scandales alimentaires. Le risque zéro n'existe pas. Certains politiques ont estimé qu'une telle transparence était en fait un coup marketing de la part de Carrefour. Cet événement nous a permis de renforcer notre capacité de traçabilité. En matière d'OGM, notre politique est claire : face à un phénomène scientifique nouveau sur lequel on ne peut avoir de certitude, nous appliquons le principe de précaution. Nous les avons éliminés de nos produits Carrefour, mais nous vendons d'autres marques qui peuvent avoir une politique différente. C'est à elles de prendre leurs responsabilités. Nous avons monté un comité scientifique sur la question des OGM.

Le développement durable concerne aussi la solidarité. Cela part d'actions très simples en magasins : les produits frais y sont retirés environ cinq jours avant leur



date limite de vente et ensuite rétrocédés à des banques alimentaires qui les redistribuent à des associations caritatives (20 millions de repas distribués l'an dernier). Nous faisons partie de ceux qui font, mais ne cherchent pas à communiquer à tout prix sur leurs bonnes actions – notre personnel en est d'ailleurs fier. Or une récente enquête de consommation a montré que les clients pensaient que nous gâchions tous ces invendus, c'est pourquoi nous avons décidé désormais de les en informer.

Carrefour est la première entreprise à avoir créé une fondation internationale reconnue qui agit dans le cadre de grandes catastrophes - nous étions sur les lieux du tremblement de terre en Turquie bien avant les aides gouvernementales -, mais aussi de l'accès à la culture, dans les prisons notamment, de l'alphabétisation, de concerts de musique et de l'art à l'hôpital, en offrant des copies de tableaux dans les chambres. Nous aidons à la mondialisation du SAMU International, dont nous apprécions particulièrement la philosophie en matière de respect et d'identité de la personne. Grâce à l'interrogation préalable d'un ordinateur, le SAMU social s'adresse aux sans-abri en connaissant et utilisant leur nom.

En tant que grande entreprise intégrée à la vie mondiale, voici quelques-uns des éléments de développement durable auxquels nous contribuons, de l'aide aux enfants des rues de Buenos Aires à des partenariats avec les ONG. La publicité nous rend gros consommateurs de papier et donc de bois. Depuis un accord avec WWF, nous n'utilisons plus que du bois certifié. Nous collaborons avec l'AFIDH pour le contrôle du droit du travail des enfants en Asie, avec le Pacte Mondial, le Pnud, l'Unesco, etc.

Par ce développement, je souhaitais vous montrer que le succès en distribution est certes affaire de bon commerçant, mais aussi de parfaite intégration à la société, dans le monde entier. Cette diversité et ce défi sont extraordinaires. Nous contribuons à la construction de cette classe moyenne mondiale, nous luttons dans tous ces pays contre l'inflation, nous aidons à la démocratisation des produits et, au fond, à la démocratisation en général, ce qui nous procure des droits économiques mais aussi des devoirs. En ce sens, le commerce est le plus beau métier du monde, en tout cas l'un des plus proches des problématiques sociétales.

Nos équipes à l'international partagent cette passion. Nous la devons à ceux qui ont fondé notre société. C'est aussi une vision extrêmement généreuse en interne. Carrefour a été très en avance sur la participation sociale à l'entreprise, l'actionnariat des salariés. Certains de mes amis critiquent la distribution capitaliste. Je suis très fier de leur répondre que dans cette distribution capitaliste, les caissières sont actionnaires. Ce métier très dur et très engagé pour les hommes offre en même temps de magnifiques récompenses. Dans certains pays, des prix sont distribués aux entreprises qui participent le plus au développement de la société. Carrefour en a gagné à Taiwan, en Corée, en Malaisie, sur le modèle d'adaptation culturelle. Si ces prix existaient en France, la distribution s'en trouverait sans doute revalorisée.



Un intervenant de la salle :

Une équipe de Walmart a rendu récemment visite à l'un de vos concurrents pour s'inspirer des hypermarchés à la française. Une information non vérifiée a fait par la suite état de l'ouverture de plusieurs centaines d'hypermarchés à travers le monde. A terme, il s'agirait de plusieurs milliers. Quel regard portez-vous sur cette stratégie, souhaitez-vous leur emboîter le pas ?

Daniel Bernard :

Walmart fait des hypermarchés depuis longtemps. Ils s'inspirent de nos magasins et sont ceux qui les connaissent le mieux. Leurs questions sont précises et prouvent qu'ils sont de vrais professionnels. Leur développement vers l'hypermarché vise essentiellement le marché américain, actuellement en mutation du format super au format hyper. Comme je l'ai dit précédemment, ils ne rencontrent par ailleurs pas de limite légale. Nous nous occupons quant à nous du reste du monde, avec des pays à fort développement comme la Chine : d'ici 20 ans, nous devrions y avoir plus d'hypermarchés qu'en Europe. Même s'il s'agit d'une concurrence acharnée, Walmart est un concurrent respectable et loyal, qui paie ses impôts, contrairement à de nombreux concurrents locaux. Le combat est équitable, en Amérique latine comme en Asie. Le respect est mutuel. Carrefour comme Walmart sont les deux entreprises les plus impliquées sur le terrain ; au reste, leur potentiel de développement d'ici cinq ans est garanti.

Marc Dupuis, ESCP-EAP :

Symbole à l'origine de décentralisation, Carrefour, sous votre direction, a plutôt évolué dans le sens de la centralisation. Tandis que la centralisation est source d'économies d'échelle, la décentralisation a pour avantage de produire des entreprises agiles. Quel est le bon équilibre, la bonne stratégie entre ces deux polarités ?

Daniel Bernard :

C'est une question permanente, à l'image de la marche qui est une suite de déséquilibres. Or Carrefour est une société en marche. Tout est question de niveau. La nécessité de décentralisation par pays est évidente, de même que la décentralisation par format. Carrefour est constitué de 50 entreprises, 50 business



units correspondant à autant de formats pays. Etant donné la diversité des pays, les 50 patrons ont la responsabilité de leurs comptes d'exploitations comme de leurs plans stratégiques, qu'ils viennent présenter à notre centre de management pendant dix jours en novembre.

Les achats des magasins ne sont en revanche pas décentralisés : des politiques de marketing sont là nécessaires. En effet, à mon arrivée à Carrefour, la marque propre était facultative. A quoi sert une enseigne si on ne vend pas ses produits ? Mais effectivement, avant toute chose, dans un tel « *people business* », il ne sert à rien de centraliser si la politique, l'impulsion s'avèrent mal comprises, trop complexes, si les gens ne la comprennent pas. Dans ces cas-là, il faut redonner du pouvoir à l'exploitation, mais point trop n'en faut non plus. D'où cette dynamique perpétuelle.

Il s'agit certes d'un grand débat, mais considérez notre concurrent Leclerc : les magasins sont indépendants, mais appliquent les ordres de la Centrale à la lettre. Tout cela n'est que pragmatisme, à l'image de la hauteur des gondoles. Dans ma carrière, je les ai vues remonter et baisser six fois : ce métier n'a pas de certitudes !

Certes on peut effectuer des regroupements intéressants sur certains programmes, par exemple au niveau des quatre grands pays d'Europe. Les notions de prix, de créativité, en revanche, relèvent plus du domaine de l'exploitation. Un hypermarché est unique, ce produit relève de l'exploit, à la différence des supermarchés où les pratiques sont plus standardisées. L'exploit, ce sont les hommes : il faut leur laisser la bride sur le cou, leur laisser faire leurs erreurs. On me reproche plutôt actuellement d'être le plus grand décentralisateur. En Allemagne, j'étais le plus grand anarchiste, puis on m'a affublé en France de cette image de centralisation... Les réputations sont infondées.

Jean-Louis Lecocq, Euromarket :

Monsieur le Président, vous évoquiez précédemment la notion de développement durable. Pouvez-vous nous donner des indications de pistes en la matière ?

Daniel Bernard :

Nous éditons un rapport de développement durable dans lequel l'ensemble de nos expériences est explicité. Ce rapport contient également des critiques. Les frontières entre économique, social et environnement y sont décrites précisément, de même que nos actions et intentions : comités environnement dans nos magasins, groupe de travail sur la réduction des pollutions par les logistiques (par exemple l'utilisation prévue du gaz naturel pour nos camions), etc.



Gérard Cliquet, Université de Rennes :

Ma question fait suite à celle de mon collègue Jean-Marc Dupuis. Au lendemain de la fusion avec Promodes, le groupe Carrefour s'est retrouvé premier franchiseur de France. Quelle en a été l'influence sur votre mode de management du groupe ?

Daniel Bernard :

Dans le cadre d'une telle fusion, nous dressons une liste des risques *a priori*. Au premier rang, nous avons émis le risque que la fusion ne se fasse pas. Afin d'y parer, nous avons mené une course effrénée pour changer les front offices, les noms, etc. C'est à cette seule condition, une fois ces modifications effectuées, que peuvent débiter les synergies.

Le deuxième risque était que les hommes ne se marient jamais ; l'écueil a été dépassé.

En troisième lieu nous pouvions effectivement risquer de ne rien comprendre à la franchise. Au niveau des supermarchés, les données étaient les suivantes : 550 magasins Stock, dont 500 intégrés et 50 franchisés ; 550 magasins Champion, dont 50 intégrés et 500 franchisés. Les équipes ont en fait fusionné plus rapidement que nous le pensions. Les magasins intégrés, qui s'appuient sur une base de savoir-faire forte, avaient intérêt à diffuser leur compétence sur un réseau doublant de taille, tandis que les franchisés avaient intérêt à bénéficier de ces savoirs. Au reste, leur progression en chiffre d'affaires a été bien plus importante que la nôtre.

Concernant les hypermarchés, la situation est différente, nous avons toujours eu des alliés, comme Guyenne ou Parlow. Mais la franchise est vraiment le fait des magasins de proximité, au nombre de plusieurs milliers. Nous avons lancé le concept « Shopi », en train de se démultiplier, et le « Huit à huit », héritier de Comptoirs modernes. Tout marche pour le mieux sous la grande bannière, avec centrale d'achat commune et marketing différencié, travail en plateau et respect des besoins de chacun. Les « Marché plus » se créent dans la France entière et Shopi est devenu un petit supermarché agressif. Les franchisés sont aujourd'hui fiers d'être Carrefour.

C'est une réussite qui n'était pas donnée sur le papier, liée en premier lieu à la qualité des hommes. Le risque d'une telle fusion est que les synergies sur le papier ne soient jamais concrétisées sur le terrain. Nous avons par ailleurs sous-dimensionné des risques secondaires tels que le mariage des fichiers, ce qui nous a valu de gros problèmes d'approvisionnement durant l'hiver 2000-2001. Les difficultés n'ont pas été posées par le facteur humain, mais par la « tuyauterie ». Au reste il



n'est pas simple de coordonner 700 grossistes, qui plus est sur une nouvelle donne.

Un intervenant dans la salle :

Pour revenir au fond de votre discours, vous avez évoqué pêle-mêle des notions telles que la bataille pour les styles de vie, pour le développement des classes moyennes, des concepts de liberté, d'écoute, de transparence, de développement durable, d'éthique, de solidarité, d'accès à la culture, etc. Etes-vous généreux à ce point ?

Daniel Bernard :

Une valeur cardinale de Carrefour, que je n'ai pas citée, est le partage. Le partage est synonyme d'enrichissement. Carrefour est généreux car le partage enrichit tout le monde. Nous ne sommes pas non plus des dames patronnesses et il ne s'agit pas que d'un catalogue de bonnes intentions. Dans cette entreprise comprenant 400 000 personnes et trente nationalités, il est important que chacun puisse adhérer. Ces valeurs, qui sont à l'origine de l'entreprise, le leur permettent. Pour autant, nous n'avons jamais mis en avant les actions de solidarité de Carrefour : à la consultation de l'image SOFRES des différentes enseignes, nous ne sommes pas au premier rang, car d'autres communiquent beaucoup plus que nous. Certes nous ne sommes pas les seuls : Auchan rétrocède presque autant de repas par an. La réussite de ce développement est aussi liée au fait que ces valeurs participent implicitement de notre image. C'est une question de bon sens : nous ne sommes pas des colonialistes. On ne peut exister dans un pays si l'on n'apporte rien en échange.

Enrico Colla, CERIDICE :

Pour revenir à la loi Galland, quelles modifications souhaiteriez-vous introduire ?

Daniel Bernard :

La France a connu 50 ans de contrôle des prix : par définition, on ne fait jamais confiance au commerçant. Cependant, les objectifs de la loi Galland étaient relativement fondés, nous sommes pour la lutte contre les prix « prédateurs ». En



revanche, en résulte l'imposition d'un prix de vente nettement supérieur au prix d'achat. Le « prix facture » est devenu prix de vente, ce qui signifie la fin de la marge avant. Cela implique un manque de liberté et de discussion sur les conditions générales de vente. L'autre débat consiste à limiter les marges arrière. En contrôlant le bas et le haut, on arrive à une « soviétisation » du système.

Autre exemple de ce magma réglementaire, une disposition comme la NRE a pratiquement supprimé les possibilités de promotions de fruits et légumes, du fait de l'obligation de discussions inter-professions préalables. Si l'on retouche la partie haute à la demande des industriels, il faut agir de même sur la partie basse, c'est-à-dire la liberté sur les conditions générales de vente.

Ce débat est compliqué. En criant fort, on risque de n'obtenir aucun changement. Nous sommes engagés dans ce dialogue, tel que le montre l'accord FCV-ANIA. Tout le monde doit cependant respecter une règle du jeu identique. En tout état de cause, il est important de ne pas ajouter une couche réglementaire en matière de réglementation des prix. Cette course me semble relever essentiellement de nos amis fournisseurs, qui souhaitent contrôler le prix de vente minimum, ce qui est compréhensible mais qui n'est pas sain. Dans les pays qui verrouillent leur système, le consommateur est finalement perdant. En Europe, les prix sont les plus chers dans les pays soumis à un historique de contrôle des prix.

Le gouvernement connaît bien ces questions. Faisons-lui confiance dans sa tentative de réforme, cette volonté est si rare. Je me souviens d'une entrevue épique avec Madame Lebranchu, dont le franc-parler est au demeurant fort sympathique. On m'apprend auparavant qu'il est question d'une promotion de 1 000 tonnes de pommes chez Champion. Trouvant cette initiative dangereuse à la veille d'un entretien avec le ministre, je suspens l'opération. Cette dernière de me rabrouer : « Nous avons des pommes en trop, et vous ne faites pas de promotions... ». Il faut faire preuve de pragmatisme, « écouter la vie ». L'époque est au pouvoir d'achat. Il faut faire des prix, non seulement à travers nos marques propres mais aussi sur les produits de grande marque, en surveillant de près le coût de distribution. C'est une équation classique. En Belgique les prix sont imposés et la distribution complètement cadenassée : les distributeurs belges sont en grande difficulté, la concurrence ne peut plus jouer. En France les concurrents indépendants sont de vrais corsaires, mais leur existence est dynamisante.

Chantal Zimmer, Déléguée générale, Fédération française de la Franchise :

Je souhaite fournir un témoignage. Vous avez, en août 1999, ébranlé le monde de la franchise. Près de 2 500 franchisés nous ont consultés, craignant le pire. Trois ans plus tard, ils se sentent au contraire sécurisés et fiers d'appartenir au premier groupe de distribution français. Les valeurs que vous énoncez à propos de Carrefour



(transparence, partage, respect) sont celles de l'univers de la franchise, conditions indispensables de la réussite dans ce domaine. Vous auriez pu ajouter que la franchise, qui est un merveilleux ascenseur social, procède en elle-même du développement durable. En tant qu'administrateurs de notre Fédération, nous craignons que vous ne nous fassiez perdre nombre d'avantages que nous avons défendus bec et ongles dans des batailles avec les politiques européens, au motif que la franchise est ce moteur de promotion sociale, créateur de PME. En fait, il faut mettre en avant cette merveilleuse histoire de l'alliance de la grande distribution et de la franchise.

Daniel Bernard :

Certes. Nous sommes au reste le n°1 du petit commerce en France. Si la grande distribution y est mal vue, les PME le sont aussi. Je reste admiratif des chefs d'entreprise de magasins de proximité pour leur investissement et leur capacité de travail. Il faudrait vraiment réussir à préserver le tissu des PME en France. L'Espagne a édicté une loi exemptant d'imposition les transmissions intra-familiales de PME. Je me félicite aussi des nombreux agriculteurs qui se battent et nous ont suivis dans les filières de qualité type « produits bio ».

Chantal Zimmer :

Ces synergies entre petits et grands sont actuellement les plus enrichissantes.