

ACTEURS

HOMMES ET AFFAIRES

CARREFOUR

ALEXANDRE BOMPARD ENFIN LE BON CHEVAL ?



2005-2008

Le financier

JOSÉ LUIS DURAN Pour faire croître le chiffre d'affaires, l'ancien directeur financier de Carrefour mise massivement sur des baisses de prix. Il réussit aussi à sauver les murs des magasins que les actionnaires voulaient vendre. Ces derniers ont fini par le débarquer.



2009-2012

Le marketeur

LARS OLOFSSON Cet as du marketing, qui a fait une brillante carrière chez Nestlé, investit des centaines de millions d'euros dans un concept d'hypermarché premium, Carrefour Planet. Sous son court mandat, le cours de Bourse passe de 32 à 14 euros.



2012-2017

L'épicier

GEORGES PLASSAT Fort de ses trente ans de métier dans la grande distribution, il redresse le groupe pendant trois ans, en redonnant du pouvoir aux magasins. Mais il ne s'attaque pas aux chantiers du digital et de la rationalisation de la filiale française.



L'activiste

ALEXANDRE BOMPARD

Après des hésitations et de longues négociations avec les actionnaires, Alexandre Bompard est choisi en juin 2017 pour faire entrer Carrefour dans l'ère du digital. Le brillant énarque de 45 ans annoncera son plan de transformation le 23 janvier prochain.

Les patrons se sont succédé à la tête du groupe. Mais aucun n'a fait mouche. Le nouveau fera-t-il exception ?

Réunis l'été dernier pour rencontrer leur nouveau patron, les 100 plus

hauts dirigeants de Carrefour France s'attendaient à un traditionnel discours-fleuve avec des «je suis très honoré» et des fiches lues doctement. Raté! En un quart d'heure, sans notes ni prompteur, **Alexandre Bompard** est allé à l'essentiel. «Carrefour fait face à un environnement concurrentiel très dur. Nous allons droit dans le mur si nous ne nous transformons pas très vite», leur a-t-il dit en substance. Au revoir. Et au travail!

Depuis son arrivée en juillet, le nouveau P-DG de Carrefour ne cesse ainsi de sonner l'alarme à chacun de ses déplacements sur le terrain, dans des tête-à-tête discrets avec des experts du secteur ou, plus récemment, dans une vidéo envoyée aux 380 000 salariés. Objectif? Préparer les troupes et la communauté financière au plan de transformation du numéro 2 mondial de la distribution alimentaire, qui promet d'être saignant. Sa présentation était initialement prévue avant Noël. Une date mal choisie alors que les deux derniers mois représentent 30% des ventes de l'année. Plus sagement, l'annonce du remède de choc a été reportée au 23 janvier.

Dans ce contexte, toute mauvaise nouvelle vient paradoxalement renforcer Alexandre Bompard dans sa volonté de bouleverser le groupe. Déjà, en août, il s'était ému bruyamment d'un «profit warning» qui

“IL EST PRESSÉ, PRESSANT ET PRÉCIS”, DIT UN PROCHE

⊕ aurait dû être assumé par son prédécesseur, **George Plassat**. Aujourd'hui, l'ex-patron de Fnac-Darty se désole de ne réaliser que 1% de ses ventes en ligne. Et il pourrait encore dramatiser la situation, avec la présentation des prochains résultats. Selon des documents internes que Capital s'est procurés, la branche hyper + super en France (hors franchise) a perdu 567 millions d'euros de chiffre d'affaires sur les huit premiers mois de l'année. Surtout, la «proximité» (centre-ville), vache à lait du groupe, qui rapportait entre 200 et 250 millions d'euros de résultat chaque année, finira 2017 en perte de 80 millions. «On a mis la poussière sous le tapis depuis deux ans pour permettre à Plassat de sortir avec les honneurs», reconnaît un membre de l'ancienne équipe. Le cours de Bourse est redescendu sous la barre des 17 euros. **Philippe Houzé**, premier actionnaire entré à 29 euros il y a trois ans, transpire à grosses gouttes. **Bernard Arnault**, lui, rachète discrètement des actions

en attendant que son poulain Bompard - c'est lui qui l'a imposé - fasse remonter la courbe.

L'énarque réussira-t-il là où ses prédécesseurs ont échoué? Depuis le départ de l'emblématique **Daniel Bernard**, Carrefour n'a jamais vraiment trouvé d'homme providentiel pour prendre la barre. Il y a dix ans déjà, **José Luis Duran** voulait miser sur des baisses de prix pour relancer les ventes, avant de se faire taper sur les doigts par des actionnaires pressés. Appelé à la rescousse en 2009, le roi du marketing venu de Nestlé, **Lars Olofsson**, a tenté de «réenchanter l'hyper» avec un Carrefour Planet qui s'est révélé un gouffre financier. Puis Georges Plassat, auréolé de ses trente ans de carrière chez Casino et Vivarte, a remis du baume au cœur aux équipes grâce à son bon sens commerçant. Mais, fragilisé en 2015 par un problème de santé, il ne s'est pas attaqué aux chantiers du digital et de la rationalisation de la filiale française.

ANTOINE LEVESQUE POUR CAPITAL

Alexandre Bompard, lui, semble vouloir agir avec l'exigence et la rapidité d'un activiste. «C'est oui ou c'est non?», demande-t-il souvent à la suite d'une question. Habitué aux élucubrations digressives de Georges Plassat, les cadres filent doux devant ce quadragénaire courtis mais très direct. «Il est pressé, précis et pressant», témoigne un collaborateur. Certes, comme son ami **Emmanuel Macron**, avec qui il dîne de temps en temps, l'inspecteur des Finances associe les équipes à son plan de transformation. Quelque 120 cadres ont ainsi été priés de plancher sur 18 chantiers (hypermarché, offre, logistique, etc.) pendant quatre mois. Mais, comme le président, il avoue se sentir «jupitérien». Autrement dit, il décide de tout. Illustration avec la filiale française, qui avait tendance à former un Etat dans l'Etat. A peine arrivé, il l'a en partie décapitée, en écartant neuf de ses quinze top managers. Problème : depuis des mois, le cœur du réacteur de

LES PLUS GROS HYPERMARCHÉS VONT ÊTRE RECALIBRÉS : VOICI QUELQUES PISTES ÉTUDIÉES

DU CLICK AND COLLECT
A l'entrée, des casiers permettraient de retirer les produits commandés sur le site. Ce dernier, conçu comme une grande place de marché, pourrait demain rassembler les produits des enseignes du groupe (Rueducommerce, Croquette-land...) et ceux de partenaires extérieurs.

UNE SURFACE ROGNÉE
Dans les hypers de plus de 150 000 mètres carrés, 20% de la surface (partie non alimentaire) serait rognée au profit de la galerie marchande. Carrefour encaisserait ainsi plus de loyers et pourrait supprimer plus de 30 postes.

DES ANIMATIONS DANS LA GALERIE
Pour faire revenir les clients, qui ont tendance à fuir l'hypermarché au profit d'Internet, Alexandre Bompard voudrait mettre l'accent sur l'animation. Pourquoi pas demain des concerts ou des séances de dédicaces?

L'hypermarché rêvé par Alexandre Bompard est encore difficile à cerner dans ses moindres détails. Mais quelques pistes se dessinent déjà. L'objectif est de redonner du tonus à cette branche qui a perdu, sur le seul marché français, 320 millions d'euros sur les huit premiers mois de l'année.

DES PARTENARIATS Le premier, en cours de discussion avec Fnac-Darty, va permettre de mutualiser les achats et d'élargir le catalogue, notamment en petit et gros électroménager. Demain, ce rayon pourrait être géré en commun par les deux enseignes.



PRÈS DE 50 HYPERMARCHÉS, EN FORTE PERTE, VONT DEVOIR BOUGER RAPIDEMENT

➤ l'entreprise est à l'arrêt. «Tous les projets d'agrandissement, de rénovation, de rachat ou de reprise à la concurrence sont gelés, soit près de 1 milliard de budget», se désole un cadre. Dans les couloirs de Massy ou de Boulogne, tout le monde retient désormais son souffle en attendant le fameux plan. Dont les grandes orientations fuitent déjà.

Premier chantier, la branche hypermarché, qui pèse une petite moitié du chiffre d'affaires, doit être débarrassée de ses brebis galeuses. Alexandre Bompard annoncera le passage de cinq hypermarchés mal en point en location-gérance (Carrefour garde les murs et confie la gestion à un tiers). Mais, selon nos informations, les magasins en forte perte sont bien plus nombreux : 50 environ, surtout en Ile-de-France et à Marseille. On doit donc s'attendre, dès janvier ou plus tard, à des fermetures, à des cessions à la concurrence et à plus de passages en location-gérance. Environ 25 magasins pourraient être concernés par cette dernière option, qui offre le double avantage de réduire les pertes du groupe et les effectifs (250 postes environ par magasin, soit potentiellement plus de 6 000) bénéficiant des revenus Carrefour, 30% supérieurs au barème de la profession.

Les hypermarchés conservés, notamment les grands formats de plus de 15 000 mètres carrés, dont la partie non alimentaire souffre face à l'explosion de l'e-commerce, devraient voir leur surface rognée de 20% pour donner plus d'espace à la galerie commerciale. Ils gagneront ainsi des loyers et seront délestés de 30 à 50 employés.

Côté supérettes de centre-ville, le rachat pour 600 millions d'euros des 800 discounters Dia en 2015 s'est accompagné de près de 300 millions d'investissements pour en reconverter 600 en Carrefour City ou Contact,

P
 MARCHEN GÉNÉRAL DES
 FINANCES PUBLIQUES

29 ANS Il est inspecteur des Finances et, un temps, conseiller technique auprès de François Fillon, alors ministre du Travail.

CANAL+

32 ANS Il devient directeur de cabinet de Bertrand Meheut à Canal+, où il est ensuite nommé directeur des sports.

Europe 1

35 ANS Il prend la tête d'Europe 1. En raison de ses bons résultats, il est envisagé de le nommer président de France Télévisions.

DARTY **fnac**

38 ANS Il redresse l'agitateur culturel avant de l'introduire en Bourse et de le fusionner avec Darty en novembre 2015.

SON ASCENSION ÉCLAIR EN QUATRE ÉTAPES

bien plus haut de gamme. Un choix qui aboutit dans certains endroits à des situations ubuesques. Lors d'une récente visite de terrain, le nouveau P-DG s'est ainsi agacé de voir une promotion «apéro dinatoire» près d'une cité HLM. D'après nos sources, 150 devraient fermer.

Mais c'est au siège que l'anxiété est la plus grande. Ou plutôt aux sièges ! Il y en a sept, disséminés autour de Paris, à Boulogne, Massy, Ivry ou encore Mondeville, pour un total de plus de 7 000 salariés. «Il faut 24 personnes pour valider un simple prospectus», s'énerve un membre du comex. «Les couches sont sédimentées», confirme un administrateur. Au-delà du nombre, c'est l'organisation en silos et baronnies qui est pointée du doigt. Chaque format (hyper, super, prox, e-commerce) est un centre de profit distinct avec ses équipes, ses fonctions support, etc. Résultat, une carte de fidélité Carrefour Market est inutilisable dans un Carrefour Contact ! Et il est impossible de faire livrer sa commande en ligne dans la supérette la plus proche. Dans sa vidéo aux salariés, Alexandre Bompard veut «rendre l'organisation plus agile, en finir avec les cloisonnements qui sclérosent l'action». Selon nos informations, cette simple phrase devrait se traduire par la suppression de 1 500 postes, dont 120 directeurs. Il faudra aussi sans doute changer le mode de rémunération, qui pouvait pousser un directeur de supermarché à faire la guerre à un hypermarché du même groupe parce qu'il était intéressé aux résultats de sa seule branche.

Bien sûr, ce qui est valable pour la France l'est pour le reste du monde.

Georges Plassat avait plié bagage en Indonésie, en Colombie ou encore en Grèce et en Turquie. Alexandre Bompard pourrait en faire autant pour les pays en forte difficulté, comme la Chine ou l'Argentine. Les autres pays devront apprendre à mieux travailler ensemble. «Nous sommes incapables de négocier le Coca-Cola à un niveau international», peste un sortant.

Le patron de 45 ans réalise en fait un peu plus chaque jour que le chantier est colossal pour convertir le groupe à l'ère numérique. Les systèmes informatiques sont antédiluviens, entraînant des ruptures de stock de 7% dans l'alimentaire et de plus de 15% dans les autres rayons. L'image prix reste mauvaise malgré les efforts. Surtout, les troupes, secouées par d'incessants stop and go, n'ont plus le moral. Et le gel des hausses de salaires et des bonus annoncé récemment n'aide pas. Il passe d'autant plus mal qu'Alexandre Bompard a touché à titre exceptionnel 14 millions d'euros l'an dernier chez Fnac-Darty. Pourtant, selon nos sources, sa rémunération 2018 ne devrait pas dépasser 4 millions.

Enfin, les spéculations vont bon train pour savoir quelle est la vraie feuille de route de Bompard. «Il n'est pas venu pour gérer mais pour faire un deal transformant», estime le spécialiste de la distribution, **Olivier Dauvers**. En moins de six mois, Amazon a racheté Whole Foods, Google s'est rapproché de Walmart, le chinois Alibaba d'Auchan et la start-up anglaise Ocado de Casino. Combien de temps Carrefour peut-il regarder passer les trains sans agir ? Pour le nouveau patron, le compteur tourne... déjà. ☺