

Le premier distributeur français a fait état de résultats très positifs sur le plan financier, notamment en France. Cependant, le travail de fond ne manque pas pour que cette croissance retrouvée s'avère pérenne. Passage en revue des dossiers les plus chauds.

Les défis de Carrefour en 2015

Atendue sur le fond – les chiffres étaient connus depuis la mi-janvier –, la présentation des résultats annuels de Carrefour s'est révélée inattendue sur la forme. La raison ? L'absence de Georges Plassat depuis quelques semaines pour des raisons médicales a retiré un peu de ce sel qui relève la fadeur de ces rendez-vous très convenus. À la tribune, Jérôme Bédier et Pierre-Jean Sivignon, duo de directeurs généraux délégués désignés par la force des choses, ont pu mettre en avant une accélération de la croissance organique des ventes, à + 3,9 %, « le meilleur résultat du groupe depuis cinq ans », et une progression de 2,8 % des ventes à magasins comparables, la meilleure performance enregistrée depuis sept ans. À l'exception de l'Asie, toutes les zones sur lesquelles opère Carrefour poursuivent leur croissance ou retrouvent de l'allant. Et notamment la France, poids lourd en termes de ventes, où la dynamique commerciale est réenclenchée. Ce redressement global, qui tiendrait presque du tour de passe-passe pour qui regarderait trois ans en arrière, demande toutefois à être consolidé tant les virages à bien négocier sont nombreux. Après avoir investi 2,16 milliards d'euros en 2013, puis 2,4 milliards l'an dernier, le deuxième distributeur mondial derrière l'in-

touchable Walmart prévoit d'en déboursier entre 2,5 et 2,6 cette année, afin de financer divers chantiers destinés à renforcer sa structure enfin remise sur pied. Des défis à découvrir ci-après, avec, en toile de fond, d'inévitables questions sur le management de l'entreprise.

■ La gouvernance Préparer l'après-Plassat

Le PDG du groupe reviendra aux commandes courant avril, mais, après son accident de santé, se pose la question de son futur rôle dans le groupe...

« Un seul être vous manque et tout est dépeuplé », dit l'adage. Et de fait, l'absence pour raison de santé de Georges Plassat, PDG du groupe, lors de la présentation « de résultats qui sont les siens », comme l'a justement souligné Jérôme Bédier, a donné une couleur très particulière à la réunion financière qui s'est tenue le 5 mars, au pavillon Gabriel, à Paris.

Peu de bons mots, pas de saillies drolatiques, ni d'attaques plus ou moins voilées contre ses meilleurs ennemis, Leclerc et Casino, et encore moins d'informations lâchées au détour d'une phrase. Pour tout dire, on s'est parfois ennuyé ferme dans ce cénacle, où, finalement, le grand

DE BONS RÉSULTATS 2014

- **74,7 Mrds €** Le chiffre d'affaires HT, à + 3,9 % en organique
- **35,3 Mrds €** Le CA France, à + 1,2 % en organique hors carburants
- **2,24 Mrds €** Le résultat opérationnel courant groupe, à + 10,6 % à changes constants
- **1,27 Mrd €** Le résultat opérationnel courant France, à + 6,1 %

Source : Carrefour



En l'absence de Georges Plassat, Jérôme Bédier et Pierre-Jean Sivignon, directeurs généraux délégués, ont présenté les résultats 2014 du groupe.

Jérôme BÉDIER

SIVIGNON

absent était omniprésent. La veille, après la clôture de la Bourse, le conseil d'administration du groupe avait soigneusement préparé le terrain, se fendant d'un communiqué inhabituel pour « féliciter particulièrement Georges Plassat » de résultats « qui témoignent des nouveaux progrès de l'entreprise dans sa dynamique de redressement ». Et, surtout, annoncer son « retour effectif au bureau, prévu avant la fin du mois d'avril, au terme de sa convalescence ».

Le lendemain matin, Jérôme Bédier en rajoutait une louche, précisant, dès le début de la présentation: « Georges Plassat va bien, nous échangeons quotidiennement avec lui. » Bref, pour ceux qui ne l'auraient encore pas bien compris, le boss reste aux affaires et sera bientôt de retour. De quoi désamorcer certaines questions qui se posent sur la gouvernance du groupe.

« Georges Plassat est le PDG en fonction, même s'il l'exerce de manière différente », indiquera plus tard Jérôme Bédier, avant de préciser que « la question d'une dissociation du poste de président et de directeur général n'est pas d'actualité »; et, surtout, de glisser que le conseil « proposera le renouvellement au poste d'administrateur de monsieur Plassat à la prochaine assemblée générale ».

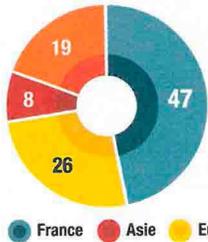
3 mois
ENVIRON, LA DURÉE DE LA CONVALESCENCE DE GEORGES PLASSAT

LA FRANCE RESTE LE PRINCIPAL MOTEUR

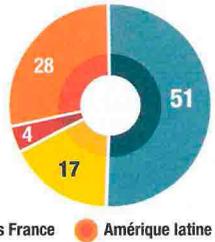
Répartition du chiffre d'affaires HT et du résultat opérationnel courant, par zones d'activités, en %, en 2014

Source: Carrefour

Répartition du CA HT 2014



Répartition du ROC 2014

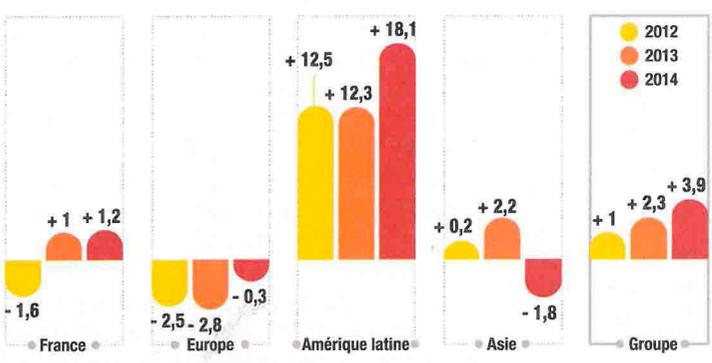


Avec 47 % des ventes et 51 % du résultat courant (à 1,27 Mrd €, soit une hausse de 6,1 %), le paquebot France reste le poumon du groupe, d'où les efforts consentis pour y relancer la croissance et l'efficacité opérationnelle.

LA CROISSANCE EST DE RETOUR

Évolution de la croissance organique, hors carburants, par zones d'activités, en 2012, 2013 et 2014, en %

Source: Carrefour



À l'exception de l'Asie et de l'Europe (en nette amélioration), toutes les zones où opère Carrefour poursuivent leur croissance ou retrouvent de l'allant. Notamment la France, où la dynamique commerciale est réenclenchée. L'accélération de la croissance organique des ventes du groupe, à + 3,9 %, est d'ailleurs « le meilleur résultat du groupe depuis cinq ans ».



© DUARTE FILET LAETITIA

Poids lourd du groupe, la France est engagée dans un vaste -et nécessaire- remodeling de ses magasins.

« du groupe, le 11 juin ». Le préalable soit à sa reconduction comme PDG, s'il souhaite rempiler pour un nouveau mandat à partir de 2016, soit à une éventuelle nomination comme simple président. Bref, les jeux restent très ouverts, sachant que l'on voit mal qui pourrait remplacer, à court terme, l'homme providentiel qui a remis Carrefour sur de bons rails.

■ France Une relance à alimenter en permanence

Le modèle multiformat semble avoir trouvé son rythme. Mais reste suspendu à la rénovation en cours des magasins.

Tous les types d'enseignes ont participé à la bonne copie rendue par Carrefour en France, ce qui vient affirmer, selon Jérôme Bédier, « la force du multiformat ». La rentabilité s'est améliorée, et la marge commerciale redressée sous l'effet des plans d'actions et des gains en termes de logistique. Une autre raison de l'amélioration du résultat opérationnel, plus surprenante celle-là, tient à la réduction de la démarque. Mais pour obtenir ces résultats, le groupe, qui avance une stabilité des coûts d'exploitation, ne lésine pas sur les remodelings, et doit alimenter la chaudière des rénovations en permanence pour remettre ses actifs à niveau. Quelque 87 hypermarchés et 200 supermarchés ont été rénovés à fin 2014, dont respectivement 38 et 100 sur le dernier exercice, avec des résultats (heureusement) positifs à la clé. Ce qui laisse encore une tâche importante à effectuer vis-à-vis du parc français (237 hypers, 960 supermarchés et près de 3 700 magasins de proximité), et ce sans même intégrer le titanesque chantier de refonte des 800 magasins Dia. La France, qui affiche un deuxième exercice consécutif de

Achetée durant l'été 2014, la chaîne discount Dia va devoir rapidement basculer vers les enseignes de proximité de Carrefour.



© DIA

croissance organique, est en phase avec le plan à trois ans fixé lors de l'arrivée de Georges Plassat. Le redressement de certains fondamentaux, comme l'amélioration de l'image prix et une fréquentation accrue dans l'Hexagone, y contribue, à condition de ne pas relâcher les efforts entrepris. Carrefour a d'ailleurs annoncé sa volonté de réinvestir la totalité du CICE dans les magasins. Et de poursuivre sa reconquête sur le non-alimentaire.

■ Dia La délicate conversion du soft-discount vers la proximité

Démontrer très vite la pertinence de l'acquisition, pour 600 millions d'euros, de la chaîne de soft-discount Dia France.

Gérard Lavinay n'a pas traîné. Nommé début décembre 2014 à la tête d'Erteco pour s'occuper de la transformation de Dia, celui qui avait réussi à relancer la Belgique et, avant cela, les supermarchés français, s'apprête à procéder, dès le mois d'avril, aux premiers transferts de magasins sous les enseignes Market, City et Contact. Une première liste d'une vague de 17 magasins qui passeront sous les enseignes de la branche proxi de Carrefour le mois prochain a été publiée par lsa.fr. Et le premier Dia transformé devrait, selon nos informations, arborer l'enseigne Contact.

Il y a urgence. Dia voit ses ventes reculer en moyenne de 10 % par an depuis trois

750

MAGASINS DIA À CONVERTIR EN DEUX ANS

1,2%

DE CROISSANCE ORGANIQUE POUR LES VENTES HORS CARBURANTS EN FRANCE

Source chiffres: Carrefour

L'événement

Commandez sur carrefour.fr, retirez en magasin gratuitement

Les achats sur internet et les services associés sont largement perfectibles.

ans, perd des parts de marché et surtout de l'argent : entre 5 et 10 millions d'euros par mois, selon diverses estimations.

Qui plus est, Carrefour ne conserve le droit d'utiliser la marque Dia que pendant deux ans. Soit début 2017, date à laquelle, justement, le groupe prévoit un retour progressif dans le vert de sa filiale. «*Les performances vont progressivement redevenir positives d'ici à 2017, où on vise un zéro*», assure Pierre-Jean Sivignon. Entre 80 et 100 millions d'investissements seront consacrés à cette transformation, a également indiqué le financier, précisant au passage que ce chantier allait ralentir aussi le vaste programme de mutualisation des logistiques des différents formats du groupe (le projet Caravelle), qui donnera son plein rendement – financier – en 2017.

■ **Cross-canal** Un potentiel encore à exploiter

Drive, click & collect et e-commerce sont sur toutes les lèvres, mais se font relativement discrets chez le distributeur.

En débauchant le directeur général de Vente-Privée pour en faire son directeur exécutif e-commerce et data clients, Carrefour est allé chercher une peinture. Hervé Parizot devra pousser les feux en matière de commerce en ligne. Car le distributeur a beau claironner que, dans un environnement connecté, «*le magasin est l'élément majeur*», les clients ne peuvent pas encore bénéficier de tout ce que peut offrir le cross-canal. Initiée en juillet 2014, la mise en place du click & collect sur l'offre non alimentaire (Carrefour Online) bénéficie pour le moment de 600 points de retrait en magasins seulement. Ce chiffre doit monter à 1 000 cette année, et à



Les consommateurs chinois ont réduit leurs dépenses, forçant Carrefour à remettre en cause ses formats.

3 000 à terme. L'impact est encore faible, avec 40 000 commandes en 2014. Le site carrefour.fr, lui, compté l'an dernier 8,5 millions de visiteurs uniques, et, du côté des drives, 438 maillaient le territoire à fin 2014. Ce parc, qui commence à avoir une certaine maturité, n'a pas vocation à beaucoup s'étendre. Les passerelles avec les points de vente restent encore décevantes, même si des tests vont être lancés en Chine et en Espagne (click & collect) et qu'une relance de l'e-commerce est attendue au Brésil durant le second semestre.

■ **Chine** Inventer un nouveau modèle

S'adapter à la «*frugalité*» de la consommation en Chine, tout en y consolidant le développement.

L'eldorado chinois a un peu de plomb dans l'aile. Le pays – où Carrefour comptait, en 2014, quasi exclusivement des hypermarchés (au nombre de 236) – doit faire face à une «*frugalité de la consommation*», pour reprendre les mots de Pierre-Jean Sivignon. Dans les faits, les ventes y ont reculé de 1,8 % l'an dernier et le résultat opérationnel s'est effondré : de quoi initier une évolution du modèle. Quinze hypermarchés ont été rénovés en 2014. Ils seront 60 à connaître le même sort cette année pour redevenir attractifs. L'heure est aussi à l'ouverture de magasins plus ciblés (seuls neuf hypermarchés ont été ouverts sur le dernier exercice) et au développement du multiformat, avec, notamment, le test d'une enseigne de proximité baptisée Easy. La proximité est d'ailleurs le grand chantier de Carrefour en Chine, tout comme un approvisionnement plus direct des magasins, avec, entre autres, l'implantation de cinq centres logistiques dans le pays, dont trois seront construits en 2015. ■

5
ENTREPÔTS
CONSTRUITS
DANS LES DEUX ANS

MORGAN LECLERC ET JÉRÔME PARIGI

1 000

POINTS DE RETRAIT
CLICK & COLLECT
À LA FIN DE L'ANNÉE

Source chiffres : Carrefour