



# Carrefour : les défis du nouveau premier épicier de France

► Le groupe devait annoncer, vendredi, l'arrivée d'Alexandre Bompard au poste de PDG, le 17 juillet  
► Les actionnaires cherchaient

un nouveau patron pour redonner de l'élan au géant de la distribution  
► Parmi ses chantiers prioritaires : redresser les hypermarchés et remettre à plat

la stratégie numérique  
► Le patron, âgé de 44 ans, quitte la Fnac un an après le rachat de Darty. Il laisse un groupe en ordre de marche

## Les chantiers d'Alexandre Bompard chez Carrefour

Le dirigeant quitte la Fnac pour prendre, le 17 juillet, les commandes du géant de la distribution en difficulté

**H**abemus Papam. Carrefour devait annoncer, vendredi 9 juin dans la journée, la nomination d'Alexandre Bompard, le patron de 44 ans de la Fnac, au poste de PDG. Il succède à Georges Plassat à la tête d'un des fleurons de la distribution alimentaire, présent dans plus de trente pays et générant 85,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires (hors essence) dans le monde. Selon nos informations, il prendra les rênes du groupe, fort de 380 000 salariés, dont 116 000 en France, le 17 juillet.

Une réunion du conseil d'administration de Carrefour a entériné l'arrivée de M. Bompard, vendredi dans la matinée, après une ultime réunion du comité des nominations, jeudi soir. Au fil des mois, sa nomination était devenue un secret de Polichinelle. Approché par ledit comité au premier trimestre, M. Bompard avait repoussé les discussions formelles après la tenue de l'assemblée générale de la Fnac le 24 mai, afin d'avancer dans la construction du nouveau groupe issu de la fusion avec Darty.

Tout s'est ensuite accéléré. M. Bompard a rencontré à plusieurs reprises les principaux actionnaires de Carrefour (Bernard Arnault possède 8,74 % du capital, la famille Moulin, propriétaire des Galeries Lafayette, en détient 11,51 %, et l'homme d'affaires brési-

lien Abilio Diniz 7,86 %), afin de s'assurer qu'il aurait les mains libres pour mener à bien sa stratégie. Lors du week-end de Pentecôte, M. Bompard a finalement fait savoir qu'il acceptait le job.

### « Trop de directeurs »

Depuis l'automne 2016, les actionnaires du géant de la distribution sont à la manœuvre pour trouver un nouveau patron censé redonner de l'élan à un groupe en perte de vitesse. Durant tout ce temps, la liste des candidats potentiels a connu de multiples rebondissements : les noms d'Hubert Joly (Best Buy), d'Alain Caparros (Rewe) ou de Pascal Clouzard (Carrefour Espagne) ayant circulé avec plus ou moins d'insistance.

Pourtant, M. Bompard était en fait, depuis longtemps, le plan A du comité des nominations, tant pour son parcours de redresseur de la Fnac, après un passage à la tête d'Europe 1, que pour sa compréhension de la révolution numérique et de ses impacts sur les habitudes de consommation, et donc sur le secteur de la distribution. Même ses émoluments à la Fnac – 13,8 millions d'euros en 2016, dont 3,34 millions de salaire – n'auraient pas constitué un frein, Carrefour ayant décidé de lui proposer le même schéma de rémunération que celui accordé à M. Plassat.

A son arrivée, en juillet, il peaufinera son projet stratégique durant

une phase de reconnaissance du groupe, comme il l'a fait pendant six mois lors de sa prise de fonctions à la Fnac. Il devrait ainsi multiplier les rencontres sur le terrain, afin d'affiner ses convictions et de constituer sa nouvelle garde rapprochée. C'est aussi ce qu'avait fait M. Plassat lorsqu'il avait été nommé en janvier 2012. Un tour d'horizon qui l'avait rapidement incité à se désengager de certains pays, comme la Colombie.

Durant ses premières années de mandat, M. Plassat avait remis en marche un groupe laissé dans un piteux état par Lars Olofsson, en remobilisant les équipes sur le terrain, développant les différents formats de magasins dans le monde, et lançant de nombreux chantiers logistiques. Mais en redonnant le pouvoir aux hommes de terrain et aux directeurs de magasins, il a perdu l'agilité des prises de décisions, indispensable dans un secteur en pleine mutation. « Le pouvoir est aux mains de trop de directeurs. Quand il faut prendre une décision, il y a cinquante personnes qui interfèrent, et ce ne sont pas ceux qui auront la responsabilité de la mise en œuvre. Tout devient compliqué et rien n'avance », résume-t-on en interne.

Un travail de réorganisation de la structure et des processus de décision semble indispensable. Or, c'est justement ce qu'avait réussi à faire Alexandre Bompard lors de son arrivée à la Fnac.





D'autant que, chez Carrefour, l'adaptation à l'essor du commerce numérique aura des répercussions sur l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise.

Or, il faut faire vite. Face au développement d'Amazon sur le créneau des courses alimentaires, à la vive concurrence de l'enseigne Leclerc, qui gagne des parts de marché, à l'ascension de l'ancienne star du hard-discount Lidl et à l'arrivée du géant américain Costco en France, le colosse doit trouver un nouveau souffle.

Parmi les chantiers prioritaires : les hypermarchés – 1503 magasins dans le monde –, dont le modèle ne séduit plus. En France, leur chiffre d'affaires recule depuis le quatrième trimestre 2015, et la baisse s'est accélérée au premier trimestre 2017 (-1,6 %). L'offre de produits non alimentaires y est attaquée par le commerce en ligne et les chaînes de magasins de bazar. Quant à l'alimentaire, il est concurrencé par l'essor rapide des distributeurs de produits bio et le repositionnement d'anciens hard-discounters.

Les hypermarchés « perdent de manière continue et inexorable des parts de marché depuis une dizaine d'années. L'accélération du développement du "drive" depuis 2014 et d'e-commerce en 2016 n'ont pas permis d'enrayer le recul du chiffre d'affaires des magasins », relevait, en avril, FGTA FO, le premier syndicat chez Carrefour.

Pour ne rien arranger, « la perception du pouvoir d'achat est moins bonne [qu'auparavant] et 41 % des foyers déclarent que leur situation pourrait se dégrader au cours des douze prochains mois »,

relevait, le 31 mai, le panéliste Kantar Worldpanel.

#### Stratégie numérique à revoir

Il y a d'autant plus urgence à agir que, depuis plusieurs mois, tous les chantiers internes de Carrefour ont été gelés par le processus de recrutement du nouveau dirigeant. Or, les concurrents ne sont pas restés les bras croisés : Casino réduit dans ses magasins les mètres carrés consacrés à l'offre non alimentaire et introduit des espaces Cdiscount, son e-marchand, dans certains de ses hypermarchés.

D'autres « défis s'accumulent et la direction n'a toujours pas trouvé de réponses adéquates », selon Thierry Faraut, président du syndicat SNEC CFE-CGC. Et celui-ci de citer le manque de « constance dans la ligne politique commerciale », d'« innovation dans les projets d'entreprise » ou encore « la dégradation des conditions de travail et de la motivation des équipes ».

M. Bompard devra aussi remettre à plat la stratégie numérique du groupe. Si Carrefour a multiplié ces derniers mois les achats de sites Internet spécialisés (le spécialiste du bio Greenweez, l'alimentation animale Croquetland, le site marchand Rue du Commerce...), il n'est pas parvenu à homogénéiser l'ensemble. Sûrement une preuve de l'inertie de ce paquebot.

Selon nos informations, il aura fallu pas moins de neuf mois entre le feu vert de M. Plassat et le changement, prochainement, de Rue du Commerce en « Carrefour-Rueducommerce », qui deviendra l'unique plate-forme non alimentaire sur le Web du groupe. Une éternité à l'heure d'Internet.

A l'actif du nouveau patron : il a réussi à la Fnac à greffer avec succès l'e-commerce sur un modèle historique de réseau de magasins.

Les marchés financiers fondent, en tout cas, beaucoup d'espoir dans le nouvel homme fort de Carrefour, comme le montre l'ascension du cours de Bourse du distributeur ces derniers jours. Au point même que certains analystes ont imaginé l'idée d'un rapprochement entre Carrefour et Fnac Darty. ■

CÉCILE PRUDHOMME

## LES CHIFFRES

85,7

C'est le montant en milliards d'euros du chiffre d'affaires, hors essence, en 2016. En hausse de 3 % par rapport à l'année précédente.

1,03

C'est, en milliard d'euros, le résultat net ajusté, part du groupe. Un chiffre en baisse de 7,3 % en un an.

11 935

C'est le nombre de magasins dans le monde. Près de la moitié du chiffre d'affaires (47 %) est réalisé en France.

380 000

C'est le nombre de salariés du groupe dans le monde, dont 116 000 en France. Carrefour est ainsi le premier employeur privé de l'Hexagone.



Alexandre Bompard, en 2016. BENOIT TESSIER/REUTERS



Alexandre Bompard,  
en 2014. BRUNO DELESSARD/  
« CHALLENGES »-REA