

ces deux coûts. Un exemple d'application : quand nous avons construit le premier Carrefour à Créteil, nous savions qu'il aurait une durée de vie de dix ans. Nous l'avons donc construit en adoptant un schéma de structures métalliques, ce qui n'était pas habituel. Quand nous avons dû le détruire dix ans plus tard pour nous intégrer dans un site plus prometteur, à Créteil Soleil, la démolition du magasin initial non seulement ne nous a pas coûté, mais nous a fait gagner de l'argent. Nous avons eu raison d'intégrer le long terme.

“Positif !” : Les enseignements américains ont donc été déterminants ?

J.D. : Ils ont été importants, mais nous les avons adaptés à la situation locale. Les fondateurs avaient quelques convictions personnelles... Deux exemples :

■ Les Américains ne mélangeaient pas alimentaire et non-alimentaire. Ce n'était pas une question liée aux attentes des clients, mais aux contraintes syndicales qui leur étaient propres. A l'époque, leurs salariés qui vendaient du “food” (alimentaire) et du “non-food” (bazar, textile, etc.) n'avaient pas des conditions de rémunération et de convention collective homogènes. En France, où rien n'existait de ce genre, nous n'avions pas ce type de problème. Par contre, il existait une résistance culturelle — non pas de la part des clients, l'histoire l'a largement démontré —, mais de la part des commerçants qui se vivaient comme “spécialistes” d'un domaine.

Notre association avec Marcel Fournier, qui était un commerçant très avisé dans le non-alimentaire — et en particulier dans le textile — et notre famille qui avait une solide expérience du commerce succursaliste alimentaire, nous a aidés à surmonter cette résistance. Nous avons pensé, en nous mettant à la place du client, qu'il était plus commode pour lui de faire toutes ses courses en un seul lieu, plutôt que de passer d'un magasin à l'autre... et d'attendre à deux caisses différentes. Le succès de



Carrefour Villabé, ou comment rester fidèle au concept de base, sans pour autant cesser d'innover.

Carrefour a montré combien cette intuition était juste.

■ Nous avons acquis très tôt la certitude que le succès serait lié au discount. Autrement dit, il suffisait de proposer aux clients des produits bien moins chers qu'ailleurs — à qualité égale — pour les attirer et les fidéliser. Pour être moins cher sur tous les produits, il nous fallait choisir un nombre limité de références qui aurait pour conséquence de forts volumes de vente, et donc des conditions d'achat avantageuses, et nous organiser pour que la rotation rapide des stocks nous rende compétitif et finance notre croissance. Trente ans après, ces concepts de base n'ont pas changé et restent la clé du succès.

Jacques Defforey fut le directeur du premier “hypermarché” français, à Sainte-Geneviève-des-Bois, en 1963 ; il a fondé l'implantation de Carrefour au Brésil (pays comptant aujourd'hui plus de 130 millions d'habitants et où Carrefour — avec 29 magasins — est devenu leader de la grande distribution) ; il a été directeur exécutif de Carrefour France de 1977 à 1981, puis directeur général du Groupe Carrefour. Il est actuellement l'un des quatre membres du Conseil de Surveillance de Carrefour (avec Jacques Fournier, Président, Carlos March, Vice-Président et Denis Defforey).

“Positif !” : Les fournisseurs étant de plus en plus concentrés, et souvent dans le cadre de multinationales, peut-on maintenir le rôle prépondérant du chef de rayon qui achète et vend ?

J.D. : Chez Carrefour, le rôle des hommes a toujours été notre principal levier stratégique : celui qui achète est celui qui vend, celui qui manage les hommes est celui qui les embauche... ou s'en sépare, responsabilités décentralisées, décisions à deux niveaux — c'est-à-dire ni seul, ni à trois ou davantage, etc.

Mais il faut savoir que ce ne seront jamais ni le siège ni même les chefs de rayons qui décident ni décideront de l'assortiment, mais les clients. C'est-à-dire ceux qui, en fin de compte, choisissent la marchandise... ou ne la choisissent pas. Les caissières, les employés, les gestionnaires de stock, les chefs de rayons sont bien placés pour savoir ce que veulent les clients. Ceci est une loi éternelle du commerce, et ceux qui l'oublient disparaissent du marché. Il nous appartient de mieux les écouter, de les mettre en condition de s'exprimer, car elles et eux savent ce que d'autres ignorent dans l'entreprise. Pour les clients, le personnel, l'environnement, c'est le magasin qui compte. Parce que Carrefour, est une unité de proximité. C'est pourquoi nous devons toujours mieux déléguer des responsabilités complètes au

Suite page 8