

NOUVEL HOMME MAGAZINE : *Vous savez, bien sûr, Jacques Defforey que la publicité comparative est interdite en France. Alors pourquoi cette action hors la loi et quel est son bilan ?*

JACQUES DEFFOREY : La France est un pays où il y a énormément de lois, de réglementations qui sont appliquées ou pas. Dans le cas des prix comparés, c'est vrai, nous sommes sortis de la loi mais personne ne nous a mis en demeure d'arrêter. Notre opération a eu plusieurs effets et c'est l'effet intérieur qui nous intéresse le plus, c'est-à-dire celui sur l'encadrement et le personnel de l'entreprise. Carrefour leader de cette opération, cela veut dire pour eux qu'on est prêt à se battre, qu'on s'en donne les moyens et qu'on n'est pas des « has been ».

C'était donc une façon de dynamiser vos troupes ?

Oui, et ça répondait vraisemblablement à une de leurs aspirations. D'ailleurs cette idée vient d'un de leurs directeurs de magasin. Il y a eu un autre effet important : notre chiffre a monté alors que la consommation est en baisse.

D'accord vous avez réussi ce coup, mais quel avenir voyez-vous pour l'hypermarché en période de crise ?

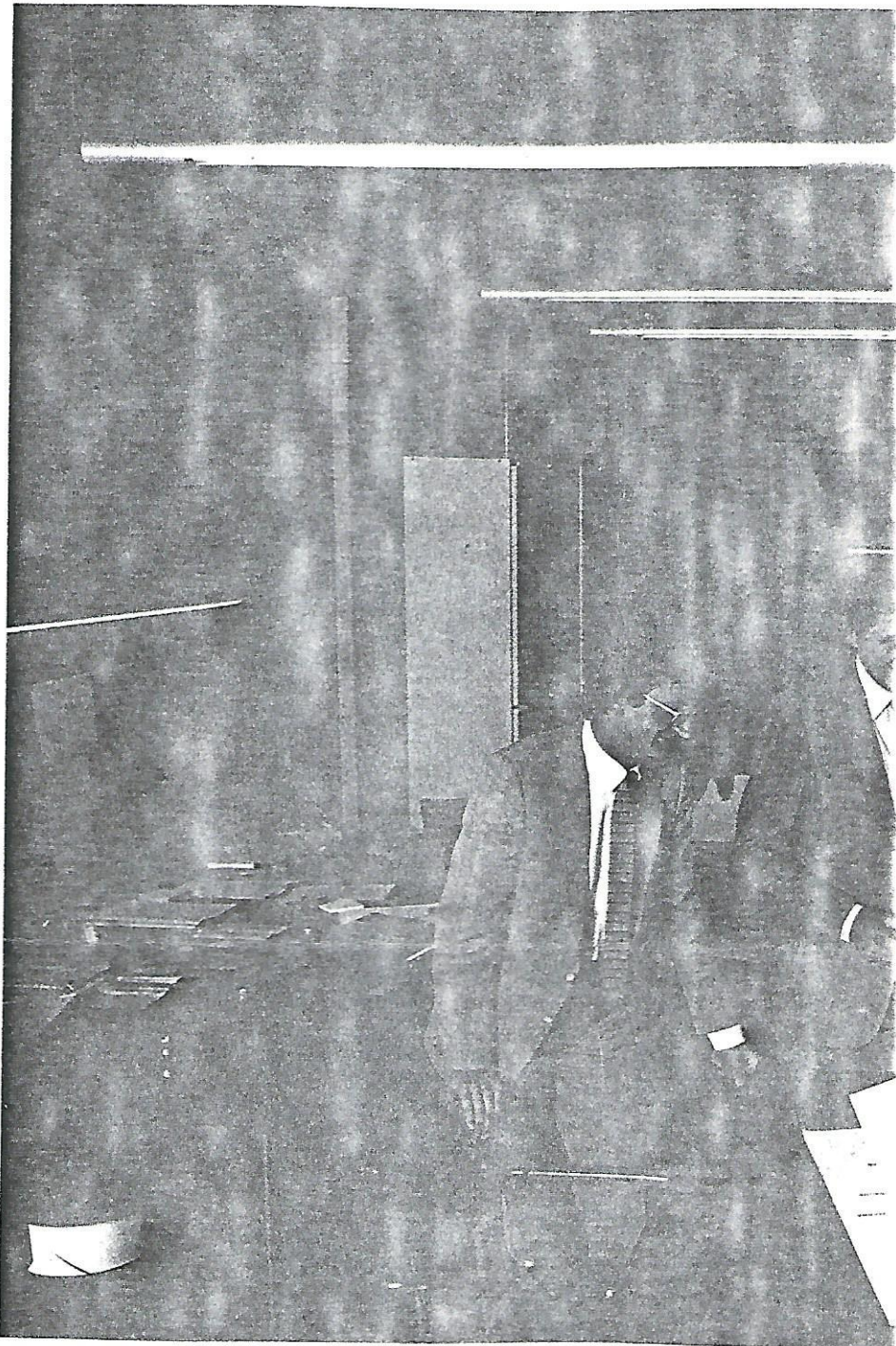
A partir du moment où il y a récession, nous souffrons comme les autres. Mais face à cette situation nous nous sommes largement implantés à l'étranger. Nous sommes le deuxième distributeur en Espagne, le sixième au Brésil avec neuf magasins et nous débutons en Argentine où nous avons toutes les chances de devenir numéro 1. Contrairement à d'autres, nous avons choisi d'aller dans des pays où la distribution était en retard.

Malgré une inflation de 211 % cette année au Brésil et de 433 % en Argentine. Ce doit être, en tout cas, une bonne école de formation pour vos cadres. Non ?

Absolument. Je crois qu'aller à l'étranger est très important pour saisir les différences. Un homme qui aura travaillé à l'étranger saura appréhender le marché français. Même si celui-là change brutalement. Il saura en tirer des conclusions et des plans d'action...

Je sais que vous aimez aller au Japon. N'est-ce pas aussi comme les Etats-Unis, un meilleur terrain d'expérience pour vos cadres ou pour vous-même ?

Aux Etats-Unis, les places sont extrêmement rares. D'abord le dollar est cher et, de plus, les Américains sont



Jacques Defforey n'est pas seul dans son bureau. Il le partage avec ses deux adjoints.

des innovateurs fabuleux : ils sont capables de changer de produit, c'est-à-dire de type de magasin, avec une rapidité extraordinaire. Beaucoup plus vite que nous, Européens, qui avons des structures et des mentalités beaucoup plus lourdes. On n'accepte pas le changement, on veut la sécurité de l'emploi, on aime des choses très organisées et dans la direction des entreprises, qu'elles soient d'Etat ou privées, le côté normatif prend souvent le pas sur le côté créatif. C'est un frein énorme.

Mais vous, vous avez réussi à éviter cet écueil dans votre entreprise ?

Il me semble que nous avons réussi plutôt mieux que les autres mais je ne peux pas dire que nous ayons pleinement réussi. La chose qui me paraît la plus importante dans une entreprise, c'est d'agir pour que s'organisent les rapports des hommes entre eux de telle sorte que la dynamique de chacun, qui est absolument considérable si on sait la libérer, ne se trouve pas orientée de façon à détruire la dynamique de son voisin.

Alors, chez Carrefour, il n'y a pas de combats de chefs ?

Je crois que nous avons de bons résultats.