



JAMES BOLD

Jacques Defforey. De la pierre pour sa maison. Du bois pour sa cheminée.

Quels sont vos rapports avec les syndicats ?

Tout d'abord, je vais vous dire que s'il n'y avait pas de syndicats le management serait beaucoup plus mauvais qu'il ne l'est aujourd'hui. Parce que c'est une forme de contre-pouvoir qui oblige le pouvoir à se remuer un peu et parfois à faire moins de bêtises.

Mais ce syndicalisme, vous le voyez par entreprise. Vous savez bien que les syndicats-maison sont « la bête noire » des syndicats nationaux. Vous y croyez tout de même ?

Oui, dans certaines limites. Je veux dire que nous savons que des gens de chez nous se retrouvent dans des syndicats nationaux. Mais les gens de chez nous refusent de se faire assimiler et ils affirment bien fort leurs particularités. Ils deviennent ainsi un contre-pouvoir dans le syndicat. Alors moi je me fais engueuler par les autres patrons quand je leur dis : « On a les syndicats qu'on mérite ».

C'est vrai que la participation est importante chez Carrefour. Où en êtes-vous sur ce plan ?

Jusqu'à maintenant cela représentait entre 1,8 et 2,3 mois de salaires en plus des 13 mois et demi que nous versons au personnel. Mais ces sommes vous le savez, sont bloquées pendant cinq ans. C'est une idée à laquelle je crois beaucoup. Le personnel est ainsi lié au résultat de l'entreprise.

Vous parlez souvent de diversité. Avec les moyens de Carrefour n'avez-vous jamais eu envie de changer de secteur d'activité ?

Non, nous avons fait de la diversification géographique. Le même business dans d'autres pays. Aujourd'hui nous développons un autre concept, qui a été inventé en Allemagne : ce sont les « magasins de proximité ». Installés au centre des villes, ils donnent sur un nombre de produits limités les mêmes prix que les hypermarchés. Nous avons commencé ce type de distribution en association avec Radar mais nous en avons pris le contrôle maintenant. Nos magasins s'appellent E.D.

En fait vous rentrez en concurrence avec les magasins de type Viniprix avec la puissance d'achat de Carrefour ! Il y a bien sûr des produits libres ?

Oui, mais progressivement, ils laisseront la place à la marque E.D. et même peut-être plusieurs marques. Une chose est certaine, nous fabriquerons ces produits car cela permet d'avoir de meilleurs prix.

Vous semblez bien enthousiaste quand vous parlez de ce nouveau « bébé ». Vous y croyez beaucoup à ce créneau ? A cette évolution de la distribution ?

Oui beaucoup. Mais il faut être conscient que c'est le contexte socio-économique qui fait qu'une distribution marche ou ne marche pas. Depuis 1974 nous sommes passés d'une croissance urbaine de 7 % l'an à une croissance pratiquement égale à 0. Avant, on pouvait s'installer en périphérie, la ville vous rejoignait car 7 % par an, en dix ans ça double. D'ailleurs quand nous étudions un pays pour nous y installer, c'est ce qui nous intéresse.

Il y a un mot que je n'ai pas prononcé et qui me paraît très important : la flexibilité. Ça devrait être l'objectif de toute organisation parce que finalement, on doit tout le temps s'adapter au terrain.

Vous en êtes à votre douzième Gauloise sans filtre depuis le début de cet entretien. Le cancer, ça vous fait peur ? Etes-vous préoccupé par votre santé ?

Ça va, merci. Comme tout le monde je ne voudrais pas être diminué ou infirme et c'est vrai que si je ne pouvais pas monter régulièrement à cheval j'en serais réellement malade. Mais je ne suis pas très à la mode et je ne fais pas de jogging quotidien.

Effectivement, vous n'avez pas de problème de poids. Mais aimez-vous la cuisine, la bonne table, le bon vin ?

J'aime la cuisine traditionnelle. Du terroir et de saison. Pour moi il n'y a rien de meilleur qu'un bon sauté de mouton ou un pot-au-feu réussi. Mais j'aime aussi la cuisine du Brésil qui est faite avec des produits très sains parce que cultivés avec peu d'engrais. Ils ont aussi de la très bonne viande grâce à du bétail assez maigre et qui a donc beaucoup plus de goût. Vous voyez, là aussi il faut s'adapter au terrain. Quant au vin ma préférence va au médoc, le saint-julien. Pour moi, c'est le roi des vins. Je ne dis pas que j'en bois tous les jours mais rencontrer, une fois par semaine, une très bonne bouteille de bordeaux : ça c'est un vrai plaisir.

Alors, pas de caviar à la louche ?

Je vais vous raconter une histoire que l'économiste Vance Packard citait dans un de ses traités en début des années cinquante. C'est l'histoire d'un immigré italien qui débarquait à New York : en arrivant, il se nourrissait de spaghetti et de chianti. Puis, il devint un petit représentant de commerce et mangeait alors de la choucroute en buvant de la bière. Devenu cadre supérieur, il mettait à son menu du saumon fumé, des huîtres et éventuellement du caviar. Et puis, il fut très, très riche, propriétaire de son entreprise. Alors il donna des petites parties très sympathiques où l'on mangeait des spaghetti en buvant du chianti. Peut-être que je suis assez sage pour manger des spaghetti en buvant du chianti.

Propos recueillis par
Michel SPENGLER