

Tribune

GRANDE CONSO

à retrouver sur www.olivier-dauvers.a3w.fr

VOUS ÊTES **7012**
CADRES DE LA GRANDE CONSO
À RECEVOIR "TGC"

N° 61 NOVEMBRE 2008
TGC - Editions DAUVERS
21, rue de la Poterie - 35200 RENNES
02.99.50.18.90 odauvers@wanadoo.fr

LE BLOC-NOTES DU 20 NOVEMBRE

Cher Lars...

LES FAITS. Les administrateurs de Carrefour ont choisi Lars Olofsson, vice-président de Nestlé pour diriger le groupe à compter du 1^{er} janvier prochain.

C'est donc vous ! Nouveau patron de Carrefour. Aux commandes du second distributeur mondial. Bravo ! Pour être franc, j'avais tout imaginé et pensé à tous, sauf à vous. Un industriel, pas loin du Graal suprême chez Nestlé, qui débarque à la tête de l'un de ses premiers clients mondiaux, avouez que ce n'est pas commun. Me revient en mémoire à cet instant un échange approfondi il y a déjà plus d'une quinzaine d'années... Vous, patron de Findus, moi, jeune scribouillard spécialisé sur le marché du surgelé. La quête de la « valeur » revenait en boucle. Logique d'industriel affirmé et compréhensible.

Vous voilà donc de l'autre côté de la barrière. « Spécialiste de la marque et des clients » titrait un journal économique hier. Belle description, mais est-ce un compliment ?

Vous le sentirez nécessairement, tant en interne (ça s'entend d'ici, c'est dire !) que dans le « monde » de la grande conso : un industriel qui se fait distributeur, ça intrigue. Votre premier défi sera évidemment de rassurer. Pas sur vos capacités sur « la marque » ou « les clients ». Aucun doute ! Non, mais sur la compréhension d'un autre métier, par définition différent. Le commerce de masse se résume en quelques principes simples : acheter le moins cher possible, exploiter au meilleur coût-outil possible (jusque-là, vous me suivez), tout ça pour revendre... au plus bas prix. C'est là que ça change ! C'en est même incroyable, mais plus on baisse ses prix, plus on gagne d'argent. Le cas Colruyt est en ce sens un modèle dans la distribution européenne...

Vous avez le temps que n'avait plus José Luis Duran

Le commerce a aussi une autre particularité, trop souvent passée sous silence. C'est un véritable spectacle vivant qui se joue et se rejoue tous



les jours, dans tous les magasins, avec l'obligation de recréer, quotidiennement, une nouvelle pièce. Centralisation et reproductibilité sont là des armes à double tranchant. Parfaitement utiles pour concentrer les moyens d'action, dangereux dès qu'il s'agit d'exécution, là où le

magasin ne doit pas être considéré uniquement comme un « terminal » où vos décisions seraient appliquées. Si vous redonnez toute sa valeur à l'exécution magasin, la proposition commerciale de Carrefour n'en sera qu'améliorée. Et si vous utilisez la puissance du groupe au service du discount (demandez à José Luis, il a quelques visions sur le sujet !), Carrefour n'aura qu'à se louer d'avoir osé « s'offrir » à un industriel. Par principe, vous avez aujourd'hui le temps que n'avait plus votre prédécesseur. Pour Carrefour, ayez ses convictions. Bon courage Lars...

O. DAUVERS

PJ : en pièce jointe à ce courrier, quelques « Tranches de vie commerciale » pour vous convaincre de placer la qualité d'exécution de la proposition commerciale au cœur de votre stratégie, évidemment en responsabilisant davantage les hommes et les femmes du terrain. Là où le spectacle se joue et se rejoue tous les jours...

IFM ▶▶▶

36^e Journées Annuelles de l'IFM
25, 26 et 27 novembre - La Défense

*La plus importante manifestation
de la communauté industrie/commerce en Europe*

Renseignements et inscriptions : www.ifm.asso.fr / 01 49 06 49 11

Tribune

GRANDE CONSO

Cher Lars,
C'était récemment dans certains de vos hypers (rassurez-vous, vos concurrents ne sont pas toujours meilleurs...).

Cas 1 Les dangers de la reproductibilité



Le même produit dans deux hypers Carrefour différents. Un prix «historique» de 4,11 € (en témoignent les deux étiquettes électroniques de gondole), et deux nouvelles propositions commerciales, évidemment incompréhensibles, qui viennent s'y superposer. Le plus extraordinaire : que cette exécution (pas franchement réussie...) soit identique dans deux hypers pourtant différents. A priori, la preuve que le magasin n'a été, ce jour-là, que le terminal d'une décision qui ne se discutait pas, parce que devant être reproduite partout et par tous.

Cas 2 Retail is detail



Un samedi matin ordinaire, très récemment. La vraie bonne promo. La quadrette de Danette à 1 euro, ce à quoi s'ajoute 40 % sur la carte de fidélité. La meilleure promo jamais observée à ce jour. Autour du stop-rayon, aucune étiquette ne mentionne pourtant ce prix. Selon les parfums (voir ci-contre), le tarif fluctue de 1,17 € à 1,77 €. Excusez du peu... Explications ? Hélas trop simples. D'un côté, les industriels qui multiplient les gencods (votre passé devrait vous permettre d'y remédier !). De l'autre, les distributeurs qui se reposent sur des étiquettes électroniques qui sont, certes, d'une aide précieuse dans la gestion, mais qui, pour ne pas être pénalisantes pour le client, supposent une vigilance accrue. Car, ce jour-là, Carrefour a «crié» à ses clients que la Danette était à 1 €. Plus discrètement, sur les EEG, l'enseigne leur a dit qu'en fait c'était davantage (déplorable pour l'image-prix). Et en caisses (comme les gencods étaient ceux de la promo), le produit est bien passé à un 1 €. Un bien malheureux exemple de destruction de valeur.

