

3€ www.management.fr N° 175 MAI 2010

# Management

**PSYCHO** P. 88

Comment repérer  
et neutraliser  
les manipulateurs

**PORTRAIT** P. 10

Luis Bach a rendu son peps  
au groupe Orangina Schweppes

**CAS D'ENTREPRISE** P. 22

Sony, Carrefour, Audi, Sephora,  
Mauboussin, Myfab, Starbucks...

**Prendre  
un nouveau  
départ** ▶ Vivre de sa passion  
▶ Aider les autres  
▶ Travailler à la campagne

**TOUS LES CONSEILS POUR FRANCHIR LE PAS ET**

**CHANGER DE VIE P. 40**

Jean-Baptiste Destremau  
Financier ▶ Romancier

Elisabeth Buffet  
Expert marketing ▶ Humoriste

Jérôme Vitart  
Créatif ▶ Glacier

BEL : 4,10 € - CH : 7,70 FS - CAN : 9,75 \$C - ESP : 5 € - GR : 4,60 € - LUX : 4 € - PORT. CONT. : 5 € - DOM avion : 6,30 € - Maroc : 45 DH - Tunisie : 4 700 DTU - Zone CFA avion : 4 300 CFA - Zone CFP avion : 1 500 CFP.

GRUPE PRISMA PRESSE  
T 02799 - 175 - F: 3,00 €



# Carrefour invente la promotion à la carte

Avec son opération Promolibre, le leader français de la distribution bouscule les règles du jeu : désormais, c'est le client qui choisit sur quel article va porter l'offre. Explications.

Un peu perdue, cette cliente d'un Carrefour Market de la région parisienne hésite devant un mur de détergents. Deux flacons d'assouplissant reposent déjà au fond de son chariot. Objet de sa perplexité, le panneau posé devant le linéaire: il annonce que, pour trois produits achetés au rayon lessive par les détenteurs de la carte de fidélité, le moins cher sera remboursé. Elle interpelle alors un jeune responsable du magasin: «Pour avoir droit à la promotion, faut-il prendre trois produits de la même marque?» Pour la énième fois de la journée, il explique que non, assure que les clients ont le choix entre toutes les lessives, les détergents, les brosses et les 650 autres articles du rayon. «Tous les produits de toutes les marques», insiste-t-il. Avec un hochement de tête satisfait, la cliente jette son dévolu sur une lessive liquide.

**Frapper un grand coup.** Une opération de promotion où les consommateurs sont libres d'opter pour l'article de leur choix? Voici l'initiative innovante lancée par Carrefour avec ses Promolibre depuis février dernier. Chaque semaine, dans l'ensemble des magasins de l'enseigne, deux catégories de produits sont mises en avant (par exemple, autour de l'univers du petit déjeuner ou des conserves). Pour trois articles achetés, le moins cher est intégralement remboursé via la carte de fidélité. Sauf pour les biens d'équipement, tels que le petit électroménager ou la micro-informatique, où le client bénéficie d'une réduction de 20% sur le produit de son choix, dans la limite de deux achats par semaine. Du jamais-vu.

Il faut dire que le chiffre d'affaires de Carrefour dans l'Hexagone a reculé de 2,7% en 2009 et que ses marges ont

fondu de 70%. Le distributeur se devait de frapper un grand coup et a donc mis en place ce système promotionnel avec un triple objectif. Le premier: faire revenir dans les hypers traditionnels les clients qui boudaient ces grandes surfaces. «Les consommateurs sont friands de promotions. Mais ils trouvent qu'elles ne correspondent pas toujours à leurs besoins et qu'elles les incitent à dépenser plus ou à stocker, explique Alexandre Falck, directeur exécutif des supermarchés Carrefour Market. En donnant le choix du produit, nous ré-

pondons mieux à leurs attentes.» Avec cette initiative, Carrefour souhaite aussi se distinguer de ses concurrents. «A force de faire les mêmes promos partout, les enseignes rivales finissaient par se neutraliser, y compris en termes d'image», observe Elisabeth Exertier, spécialiste en marketing.

**Moins lourd à gérer.** En s'adressant aux 17 millions de porteurs de sa carte de fidélité, le groupe espère enfin les inciter à découvrir ou à fréquenter plus assidûment ses nouveaux supermarchés ou supérettes de proximité (Carrefour



Pour trois articles achetés dans le même rayon, le moins cher est remboursé.

Market, Carrefour City), successeurs des Champion, Shopi et autres enseignes battant autrefois pavillon Promodès.

Conçu pour séduire les clients, le système de Promolibre recueille aussi les suffrages du personnel des magasins, qui le trouve moins lourd à gérer qu'une promotion classique. Bien que deux rayons soient concernés chaque semaine – un au sein des articles du quotidien, l'autre dans les produits d'équipement –, l'installation n'exige que de la signalisation : des panneaux indicateurs mobiles, de grandes flèches collées au sol pour baliser le parcours et des totems fixés directement près des produits. « Bien moins fastidieux que de monter une tête de gondole, qui impose de déménager tout un rayon », se félicite Jean-Marc Paulais, le directeur d'un supermarché de la banlieue parisienne.

**Petit déjeuner sans lait ?** Seule ombre au tableau : à l'instar de notre cliente du rayon détergents, les consommateurs ont du mal à comprendre d'emblée la règle du jeu. « Ils ont été tellement habitués aux promotions où l'on emporte, par exemple, trois bouteilles pour le prix de deux qu'il faut leur ré-

péter qu'ils peuvent choisir eux-mêmes leurs articles », constate Jean-Marc Paulais. Autre difficulté, les familles de produits en promotion correspondent à des catégories définies par les responsables des achats, du marketing, et par les chefs de rayon. Elles ne coïncident donc pas forcément avec le mode de vie des gens. Pas évident pour un client de comprendre qu'une opération petit déjeuner exclut le lait, qui fait partie d'une autre famille, celle des produits laitiers. Ou qu'à l'inverse une semaine dédiée aux conserves englobe aussi bien les sauces tomate que la nourriture pour chats.

**Modalités secrètes.** Il est trop tôt pour estimer le coût de ce nouveau dispositif. Mais s'il n'hésite pas à bousculer les règles, Carrefour a été assez malin pour le faire sans prendre de gros risques. Le financement est prévu dans le budget global des promotions, auquel contribuent les industriels. Mais les détails sont hautement stratégiques et Carrefour reste discret sur les modalités précises de l'opération. D'habitude pourtant, les opérations de promotion répondent à des schémas bien établis.

Elles s'inscrivent dans le cadre des discussions commerciales entre le distributeur et ses fournisseurs. Telle marque, qui cherche à liquider ses stocks ou à relancer les ventes d'un de ses produits, propose par exemple des réductions immédiates ou des bons de remboursement. Telle enseigne qui monte une animation (anniversaire, quinzaine spéciale, etc.) demande aux industriels de lui proposer des promotions. Dans tous les cas, les deux parties négocient afin de répartir les coûts et les marges, et cela en moyenne plus d'un an à l'avance. Mais Promolibre, on l'a vu, a changé les règles du jeu. « Cette fois, les fournisseurs ont été mis devant le fait accompli et cela n'a fait l'objet d'aucun contrat », rapporte Olivier Loriol, un ancien acheteur en grande distribution reconverti dans le conseil en négociations. Chez Carrefour, on confirme que tout le système a été échafaudé très vite. En réalité, des tests avaient été menés discrètement dans deux supermarchés, à l'été 2009, mais dans une configuration légèrement différente. Entre la décision finale et le lancement des premières promos, le 23 février, moins de deux mois se sont écoulés. « Nous avons, bien sûr, effectué des simulations en amont pour estimer les coûts, précise Alexandre Falck, le directeur exécutif de Carrefour Market. Mais, dans les faits, nous apprenons en marchant. »

**Peser sur les fournisseurs.** Si les promotions à la carte rencontrent le succès escompté, elles devraient à n'en pas douter largement servir les intérêts du groupe, et ce dès le prochain tour des négociations avec ses fournisseurs. Avec un peu de recul et d'analyse, le distributeur sera en effet en mesure de prévoir comment les clients se comportent et quelles marques profitent le plus de Promolibre. Il pourrait alors demander à celles-ci de contribuer financièrement aux opérations futures. Si Alexandre Falck reste évasif sur cette éventualité, il ne dément pas qu'elle soit à l'étude. Ce n'est pas la moindre des ruses de Carrefour dans cette affaire : liberté de promotion signifie aussi liberté pour le distributeur de choisir unilatéralement à quel moment et sur quels types de produits il veut faire des actions commerciales. Un moyen notamment de prendre l'ascendant sur de grandes marques comme Nutella, Coca-Cola ou Ricard, si populaires qu'il demeure difficile de négocier avec elles. ■ Francis Lecompte



**1 article**

offert pour trois achetés dans la même catégorie

**- 20%**

sur le produit d'équipement préféré

**600**

références au minimum pour chaque opération

**17 millions**

de bénéficiaires (les porteurs de la carte fidélité)