

# Comment Carrefour réinvente ses hypers

Le distributeur peaufine de nouveaux concepts pour stimuler ses ventes. Des tests sont lancés à Lyon.



## LA SYNTHÈSE DE L'EXPERT...

**OLIVIER DE PANAFIEU**  
PARTNER CHEZ ROLAND BERGER  
Mettre en avant son offre de produits frais à l'entrée du magasin, avec une ambiance de marché couvert, permet de générer des visites fréquentes et d'augmenter le panier moyen. Une zone événementielle plus grande attire de nouveaux clients et permet de supprimer des rayons fréquentés seulement quelques semaines dans l'année, comme le vélo.

IVAN LETESSIER

**DISTRIBUTION** « Réenchanter l'hypermarché. » Des sept chantiers annoncés il y a tout juste un an par Lars Olofsson, le directeur général du groupe Carrefour, c'est le plus important pour relancer les ventes des hypermarchés, et en particulier les plus grands, dont la fréquentation ne cesse de baisser en France.

Des tests sont depuis peu menés dans une poignée de magasins en Belgique, en Espagne et à Chambourcy, en région parisienne. Mais c'est en Rhône-Alpes que se concentrent les gros efforts du distributeur pour réattirer les clients et les faire dépenser. Le groupe a d'ailleurs prévu d'organiser ses journées investisseurs, les 15 et 16 septembre prochain, à Lyon. Entre deux présentations sur l'avancée du plan d'économies de 3,1 milliards d'euros, *brokers* et analystes seront invités à une visite guidée des hypers entièrement « réenchantis ».

Selon nos informations, le projet le plus spectaculaire sera dévoilé à Écully, dans la banlieue huppée de Lyon. Les travaux vont commencer dans les prochains jours, et s'ache-

ver fin août. Les différents rayons, à commencer par ceux consacrés au non-alimentaire (textile, hi-fi...), seront réorganisés sous forme d'îlots ou de boutiques ouvertes sur une allée. Une rupture radicale avec l'organisation des gondoles « en épi », perpendiculaires aux rayons.

## Coûteux et spectaculaire

Autre changement radical, l'hyper pourrait être organisé autour d'une avenue unique, ce qui permettrait aux clients de déambuler à leur guise... sans rater un rayon. « Un parcours en spirale, qui permettrait d'imposer en souplesse un parcours aux clients, comme chez Ikea », confie un proche du dossier. Une précision démentie par Carrefour.

Plutôt coûteux, ce concept spectaculaire, conçu par le bureau de design Malherbe, devrait être réservé aux hypers les plus haut de gamme parmi les 231 de l'enseigne en France. Ailleurs, les changements ne seront pas forcément aussi radicaux, mais ils devraient néanmoins être nombreux, comme à Vénissieux (lire ci-dessous).

Reste le dossier des magasins les moins rentables de la chaîne. Là, le



Dans le Carrefour de Vénissieux rénové, les produits frais sont mis en scène et les nouvelles gondoles plus basses. L'espace saisonnier est loué aux marques, qui installent leur stand. DR



Carrefour  
VENISSIEUX

Vous remercier  
de votre visite

groupe testera d'ici à la fin de l'année une adaptation de son concept brésilien Atacadao, associant hypermarché et hard discount, avec peu de services et 7 000 références vendues à un prix dégressif en fonction des volumes achetés. À terme, près d'une dizaine de magasins pourraient être convertis, et rebaptisés Hypercash. ■

## À Vénissieux, priorité aux produits frais... et aux marques

ALEXANDRE DEBOUTÉ  
ET IVAN LETESSIER  
ENVOYÉS SPÉCIAUX À VENISSIEUX

SITUÉ dans une zone populaire, au pied du quartier des Minguettes, le Carrefour de Vénissieux est un très grand hyper de 15 000 m<sup>2</sup>, qui réunit sous le même toit une offre très large en alimentaire et non-alimentaire. En cours depuis plusieurs semaines, des travaux changent la physionomie de ce paquebot, dont le chiffre d'affaires s'est monté l'an passé, selon le mensuel *Linéaires*, à 215 millions d'euros.

Premier changement : désormais placée à l'une des deux entrées, comme dans les supermarchés, la zone consacrée aux produits frais a concentré les plus gros efforts. Carrefour cherche à reconstituer une ambiance de marché couvert, afin de rendre la corvée des courses plus conviviale. « Mettre en avant son offre de produits frais dès l'entrée du magasin est un bon moyen de générer du trafic et d'augmenter le panier moyen », explique Olivier de Panafieu, partner du cabinet de conseil en stratégie Roland Berger. Cela incite les consommateurs à revenir plus souvent et à acheter plus qu'ils n'avaient prévu. »

Les fruits et légumes sont exposés dans des caisses en plastique empilées. La formule, qui pourrait toute-

fois évoluer d'ici à la fin d'août avec l'installation de vrais meubles, présente un avantage majeur. La mise en place des produits est beaucoup plus rapide et moins coûteuse en bras. Appréciable, dans la mesure où le groupe Carrefour est par ailleurs en plein programme de réduction des coûts.

Les murs intérieurs du magasin ont été repeints dans des couleurs sombres mais chaleureuses : aubergine d'un côté du magasin, marron de l'autre, afin de mettre en valeur les produits. Un soin particulier a été apporté à l'éclairage, mieux ciblé et moins froid que dans les hypers traditionnels.

## Parcours plus « lisible »

Toujours dans l'esprit marché, l'hyper est composé de vrais stands boulangerie, charcuterie, boucherie et poissonnerie. Les rayons frais en libre-service sont organisés autour d'une « cave à jambon et à saucisses » et une « cave à fromages ». Celles-ci font office de réserve, tout en mettant en scène les produits de façon théâtrale. Dans tous les rayons, la hauteur des gondoles a été baissée : plus besoin de se mettre sur la pointe des pieds pour tenter de s'emparer des produits. Il n'y a plus de stocks empilés au-dessus des gondoles, ce qui améliore les perspectives visuelles et rend

le parcours client plus « lisible ».

Le nombre de références est par ailleurs en baisse. Carrefour a entendu ses clients, qui reprochent aux hypermarchés de les noyer dans une offre pléthorique. Du coup, chaque produit a désormais droit à plus de place et de visibilité. La réduction des assortiments permet d'économiser des coûts de main-d'œuvre. Pour accélérer la mise en rayon, Carrefour place en rayon les yaourts Activia... sans les sortir de leurs cartons.

À Vénissieux, Carrefour a donné à certains rayons l'allure de boutiques indépendantes, comme il le faisait déjà pour la parapharmacie. La zone surgelés ressemble, elle, à un magasin Picard, le spécialiste du secteur. Délimité par les armoires, l'espace est rempli de congélateurs bas à portes coulissantes autour desquels les clients doivent tourner avec leur chariot.

Certains rayons ont été réorganisés par thèmes. L'espace bébé regroupe ainsi petits pots, couches, stérilisateurs de biberon et jouets. Même stratégie au rayon animaux, où litières, pâtées pour chiens, antiparasites et laisses font bon ménage. À l'espace beauté, fers à lisser et sèche-cheveux côtoient désormais les shampoings.

Autre changement radical mis en œuvre à Vénissieux, la zone saison-

nière a été agrandie. Sur 3 000 m<sup>2</sup>, des espaces sont loués à des marques, qui y viennent avec leurs produits, leurs stands à leurs couleurs... et leurs vendeurs. Depuis quelques jours, Asus propose ainsi ses mini-ordinateurs, Tom-Tom ses GPS, Canon ses appareils photo, LG ses téléphones portables, et Orange ses abonnements. Prima-gaz a, lui, pris en charge l'éphémère rayon barbecue.

## Nouvelle signalétique

« Privilégier ainsi l'offre saisonnière permet d'organiser des temps forts commerciaux », estime le consultant en marketing Frank Rosenthal. C'est une bonne manière d'attirer des clients qui n'ont pas l'habitude de fréquenter l'hyper. »

La présence permanente des marques est également testée au rayon téléviseurs, où Sony, Philips et Samsung ont leur espace réservé.

Dernier changement, la signalétique permettant aux clients de se diriger dans le magasin. Carrefour en teste deux à Vénissieux : l'une avec panneaux directionnels aux couleurs pastel, l'autre avec des affiches jaune fluo sur fond noir. Toutefois, la signalétique pourrait être changée dans la nuit précédant la visite organisée mi-septembre, afin de réserver tout de même une surprise aux analystes financiers. ■



## Embraer veut jouer dans la cour de Boeing et d'Airbus

L'avionneur brésilien devrait nouer des partenariats pour lancer de nouveaux programmes.

« Nous avons des relations anciennes avec EADS qui était un de nos actionnaires »

MAURO KERN,  
DIRECTEUR DES NOUVEAUX  
PROGRAMMES DE EMBRAER

VÉRONIQUE GUILLERMARD  
SAO JOSÉ DOS CAMPOS

**AÉRONAUTIQUE** Embraer, devenu en quarante ans d'existence le troisième constructeur aéronautique mondial et la vitrine technologique du Brésil, est confronté cette année à des décisions cruciales pour son avenir. D'ici à la fin 2010, l'avionneur brésilien présent sur le marché des avions régionaux doit décider de lancer ou non un nouvel avion

qui serait un rival des Airbus A 320 et Boeing 737. « Nous étudions plusieurs concepts qui dépendent des nouvelles générations de moteurs qui seront disponibles aux alentours de 2015 », explique Mauro Kern, directeur des nouveaux programmes du constructeur.

Embraer doit trancher entre le développement d'un tout nouvel appareil qui pourrait compter jusqu'à 140-150 sièges ou celui d'une version allongée de 130 sièges, dérivé de son actuel E-190 (100 places). La décision des deux leaders, Airbus et Boeing, aura son influence. Les deux géants des avions de plus de 110 places doivent arbitrer, également d'ici à la fin de l'année, entre une remotorisation de leurs actuels A 320 et B 737 ou le lancement de nouveaux

entre 2013 et 2015, du C-Series du canadien Bombardier, du MRJ du japonais Mitsubishi ainsi que du C-919 du chinois Comac vers 2017.

## Mutation industrielle

Face à l'inflation des coûts des nouveaux programmes, Embraer devrait chercher de nouveaux partenaires afin de partager le risque financier et technologique. À l'instar d'Airbus et de Boeing qui ont confié jusqu'à 70 % du développement de leurs nouveaux long-courriers (A 350 et B 787) à de grands partenaires. Il s'agit pour le constructeur brésilien d'une mutation culturelle et industrielle. Réputé pour son excellence en matière d'ingénierie et son savoir-faire en terme d'industrialisation, l'avionneur brésilien

dans notre filiale portugaise dont EADS détient des parts. Mais il n'y a rien de concret à ce jour », souligne Mauro Kern.

Dans le domaine militaire, EADS est en effet aussi cité comme un partenaire possible pour le programme KC-390, un nouvel avion de transport de troupes et de matériels, un « petit » Airbus A 400M en quelque sorte. La France s'est engagée à en acheter 10 exemplaires si son chasseur, le Rafale construit par Dassault Aviation, gagnait le contrat de renouvellement de la flotte d'avions de combat de l'armée brésilienne avec une première tranche de 36 appareils. Chez Embraer, on se refuse à lier les deux dossiers. Pourtant, c'est bien l'avionneur brésilien qui bénéficie au premier

## EN BREF

### La scission d'Accor est définitive

Les actionnaires ont approuvé à 88,5 % une scission du groupe, donnant naissance à deux sociétés autonomes, l'une dans l'hôtellerie (Accor) et l'autre (Edenred) dans les services préparés comme Ticket Restaurant. Chaque actionnaire d'Accor recevra une action Edenred. Les nouvelles sociétés seront cotées dès vendredi.

### Tesla lève 200 millions et s'envole en Bourse

L'action Tesla s'est envolée de 40,5 %, hier pour sa première cotation au Nasdaq, malgré la forte baisse du marché. Le constructeur américain de voitures électriques a levé plus de 200 millions de dollars, soit plus que prévu. L'opération doit permettre à Tesla de

## Une usine aux États-Unis

DÉSIREUX de se rapprocher de ses clients américains, Embraer a débuté la construction d'une usine de

res ultraléger. Le constructeur n'exclut pas, ensuite, d'y produire également le Phenom 300. Par ailleurs, au