

La relance de Carrefour Espagne vue de ses magasins

Nouveaux formats, accélération digitale, e-commerce, nouveaux rayons, poussée de la proximité... Carrefour Espagne a fait feu de tout bois pour s'extirper de la très grave crise économique qui a frappé le pays. Décryptage dans quelques magasins clés à Madrid.

LES PILIERS DE LA REPRISE DE CARREFOUR EN ESPAGNE

■ **Des formats en pleine croissance** comme les magasins de proxi Express ou le e-commerce dont l'offre est élargie.

■ **Des partis pris d'assortiment**

payants Nouveaux rayons beauté et parfumerie, multiplication des corners de restauration, renforcement des pôles produits frais en supermarchés...

■ **Des tests en pagaille** à l'image du Carrefour d'Alcobendas (food court, parfumerie à la Sephora), des Market ouverts 24/24 et 7 jours/7, de la modernisation du concept Supeco.

■ **De nombreux projets** Test d'un Market Gourmet, développement des data... déploiement de nouvelles appli très réussies pour Supeco ou Carrefour.

Madrid, 10 heures, dans Salamander, l'un des beaux quartiers de la capitale espagnole. C'est là que Carrefour a ouvert il y a bientôt un an son premier Express dans sa version premium. Au 51 de la rue Ortega y Gasset, un petit magasin de proximité de 166 m². Peu de clients à cette heure-là, mais le magasin est fin prêt. L'assortiment est large: produits bio, bières de luxe, vins fins dans un joli présentoir convexe, snacking à l'entrée, jusqu'aux fraises en devant de caisse... Original et plutôt bien vu. Au total, 2 900 références, dont un tiers de produits frais. Meubles sombres, sol en céramique, effet bois et discrètes traces du vert prononcé de l'enseigne sur les uniformes noirs des salariés et la signalétique du lieu, l'impression est favorable.

Quelques présentoirs proposant des produits à 1 € sont disposés sur le parcours afin d'atténuer l'effet un peu premium du décor.

Mieux que La Plaza de Dia

La belle impression laissée par l'enseigne est encore renforcée en visitant le second Express du quartier, Hermosilla, ouvert mi-avril. Beaucoup plus vaste avec ses 480 m², il propose 6 000 références et même une boucherie-charcuterie traditionnelle. Rien à voir avec le magasin Dia, planté à quelques centaines de mètres. Il déploie pourtant le nouveau concept de l'enseigne (La Plaza de Dia), qui se veut plus premium avec davantage de produits frais. Les lampadaires en façade et le vert pastel choisi pour cette nouvelle version de l'enseigne ne gommont pas l'aspect fouillis du

magasin, qui fait pâle figure comparé aux Express.

La comparaison est d'importance, car les deux groupes, Dia et Carrefour, se disputent la place de numéro deux de la distribution alimentaire en Espagne avec 9 à 10 % de part de marché chacun, loin derrière l'intouchable Mercadona (près de 23 % de PDM en PGC), mais nettement devant Auchan et Lidl. Surtout, Carrefour a décidé de miser sur la proximité. Recours à la franchise aidant, entre fin 2011 et fin 2015, le parc de ses Express a été multiplié par 8, passant de 56 à 419 unités, dont plus de 60 à Madrid, avec un rythme d'expansion qui s'est accéléré ces deux dernières années: 119 ouvertures en 2014, 134 en 2015. Logique: les plus beaux magasins de l'enseigne génèrent des ventes estimées à envi-



DESCÁRGATE LA APP SUPECO

Comprueba todo lo que te ahorras
en tu compra diaria



© CARREFOUR, JÉRÔME PARIQ

Supeco, start-up du discount

Le concept initial de cash and carry de crise imaginé en 2014 par une petite équipe a beaucoup évolué. Dans ce supermarché économique, l'assortiment est passé de 2000 à 5000 références, mais les spectaculaires racks en hauteur où sont stockés les produits sont restés, tout comme les recettes de gestion de ce discounter (achats d'opportunités, peu de personnel...) qui se distingue aussi par une certaine modernité avec son graphisme et ses petits personnages sympas et surtout une « appli » de comparaison immédiate des prix via smartphone très efficace... À suivre de près.

ron 15 000 €/m². De très bons chiffres sachant que les ratios au mètre carré du pays sont inférieurs de 20 à 30 % à ceux qu'on peut trouver en France, niveau de vie oblige. Dans la Péninsule, le salaire minimal légal est inférieur à 800 €/mois et les « millenistas », ces Espagnols qui gagnent moins de 1 000 €/mois, constituent une large majorité de la population.

La résistance des hypers

Expansion et innovation. Voilà sans doute deux des principales clés de la relance de Carrefour en Espagne. Une reprise spectaculaire, car, depuis la fin de 2014, la filiale ibère enchaîne les trimestres de progression des ventes à parc constant, signant une croissance de 2 % à magasins comparables sur le premier semestre 2016 malgré une météo très défa-

3^e pays contributeur pour Carrefour après la France et le Brésil

7,923 Mrds €
Le CA HT en 2015 contre 7,787 Mrds en 2014, à +1,7 % (+1,6 % au premier semestre 2016)

42 000
Le nombre de salariés

Source : Carrefour

vorable. Dans un pays à l'économie durement frappée par une crise qui dure depuis près de dix ans, Carrefour Espagne a fait passer son parc de 243 à 718 magasins au cours des cinq dernières années. Essentiellement des nouveaux Express, mais aussi des supermarchés Market et, bientôt, une fois l'aval des autorités de la concurrence espagnole obtenu (au début de l'automne), 36 hypers Eroski, implantés dans 27 nouvelles villes pour Carrefour, rachetés 205 M€ fin février. Des petits hypers, certes, mais « on sait faire », assurent les responsables de Carrefour Espagne, qui indiquent être « les seconds distributeurs à avoir le plus ouvert en Espagne ces dernières années ». Le retournement est impressionnant si l'on se replonge dans l'Espagne en crise, quelques années

plus tôt. « Nous avons réduit les coûts, mais maintenu les investissements et continué à rénover », explique Pascal Clouzard, directeur général de Carrefour Espagne depuis cinq ans. Arrivé dans le pays il y a dix ans pour prendre en main les achats de la filiale espagnole, quelques mois avant que les premiers symptômes de la récession ne se manifestent, l'ancien consultant d'At Kearney se souvient. « C'est d'abord le textile qui a été touché, puis les produits techniques. Les ventes ont plongé de 4 % en moyenne par an entre 2008 et 2013, c'est énorme ! Darty, Pc City, Urende, Miro... Quatre grandes chaînes d'électronique grand public ont fait faillite ou ont quitté le pays, plus de 70 enseignes ont disparu. Mais l'hyper a tenu. Comme le dit Georges Plassat, c'est un

Les magasins



Express ou la proximité « premium »

Après une phase de croissance très agressive, Carrefour s'essaye à la montée en gamme de certaines unités. Assortiment totalement revu, produits bio, diététique, vins fins, univers plus sobre et plus cosy que Dia, le rival numéro un en pied d'immeuble, le magasin test d'Ortega y Gasset (166m²) donne satisfaction et a été décliné sur 480m² et le double de références à Hermosilla, qui intègre même une boucherie-charcuterie traditionnelle.

format très résistant, qui bénéficie d'un flux clients que les spécialistes n'auront jamais si vous proposez le bon assortiment.»

Des assortiments repensés

Si l'hyper, qui pèse encore près de 80 % des ventes de Carrefour en Espagne, a résisté, les équipes espagnoles ont aussi porté leur attention sur les autres formats. La proximité, mais aussi les supermarchés, qui ont profité de l'adoption de la griffe Market, il y a quatre ans, pour entamer une mue assez spectaculaire. Six typologies de magasins ont été définies selon qu'ils sont ou pas dans des zones d'attraction, dans des zones marchés et en fonction des niveaux de vie des clientèles. Les assortiments ont été repensés, les zones marchés densifiées et dopées. La plupart des Market comptent désormais des stands de boucherie et de poissonnerie traditionnels qui animent des zones frais très marchandes. À Madrid et dans les grandes villes, une vingtaine de magasins accueillent des stands à sushis et à empanadas... Le bio a aussi fait une entrée impressionnante avec près de un millier de références proposées.

718

Le nombre de magasins à fin 2015 dont :

- 173** hypermarchés
- 112** supermarchés Market
- 14** Supeco
- 419** magasins de proximité Express

Source : Carrefour

Mais il n'y a pas que l'alimentation qui a été repensée. Le Market de la rue Principe de Vergara exhibe une nouvelle zone hygiène-beauté qui se déploie sur 300 des 2 000 m² du magasin. Elle comprend une boutique en corner dédiée à la parapharmacie et un rayon beauté très soigné, digne des meilleurs spécialistes. Il propose 500 références de plus que l'assortiment standard, soit 1 500 articles. Une dizaine de Market l'ont adopté depuis le début de l'année et les hypers travaillent à la refonte de cette famille clé... «*Imaginez combien il faut vendre de légumes pour faire aussi bien qu'une crème de beauté à 30€*», commente un expert... «*70 % de nos clients sont des femmes, rappellent les responsables de Carrefour Espagne, et encore plus en supermarchés.*» Là où le DPH représente 10 % des ventes.

Un concept Gourmet en vue

Les équipes espagnoles continuent de tester. Beaucoup. Depuis l'an dernier, deux supers madrilènes, Lavapiès et Cuatro Caminos, dans le quartier populaire de Chamartin, sont ouverts 24h/24 et 7j/7 et donnent «*de bons résultats*», selon les respon-

Market appuie sur la beauté et le frais

Passés sous enseignes Market depuis quatre ans, les supermarchés de Carrefour Espagne ont multiplié les tests, notamment à Madrid, avec deux magasins ouverts tous les jours et 24h/24, mais aussi des assortiments repensés à l'image des bars à sushis, à empanadas ou d'une gamme très développée en bio (1 000 références!) et en produits frais... Dernier essai en date, un espace beauté de 300m² dans le supermarché de Principe de Vergara (2 000m²), déjà étendu à 5 autres Market.



sables. Un concept Gourmet, plus premium, dans la veine de ce que font les équipes italiennes à Milan, ouvrira prochainement à Madrid venant parachever la nette montée en gamme de l'enseigne, au moins dans la capitale. Même le petit dernier, l'enseigne discount Supeco, a eu droit à une refonte, malgré un parc de seulement 14 magasins. La formule est «*en réglage*», expliquent les responsables de Carrefour Espagne en nous faisant visiter le magasin d'Alorcon, à Leganès, une banlieue de Madrid. Le premier Supeco ouvert en novembre 2012 a fermé. «*Mais ce type de magasin, avec son nouvel assortiment, ses prix, sa réactivité, la qualité des produits frais et la carte Pro lancée cette année va s'imposer avec le temps*», estime Pascal Clouzard, qui détaille la refonte : «*On a adapté ce concept de crise à une demande de sortie de crise, en faisant passer Supeco d'un cash and carry familial à un supermarché plus économique encore que Lidl et que Dia.*»

Sortie fin avril, une «*appli*» dédiée vient illustrer ce différentiel prix/produits en comparant les références d'une enseigne à l'autre via un simple scannage des étiquettes.



Alcobendas, un « garde-manger » très innovant

Premier et plus gros magasin de Carrefour Espagne, l'hyper d'Alcobendas (13 300 m²) sert de laboratoire à l'enseigne en Espagne. Elle y teste un rayon parfumerie inspiré de Sephora avec des conseillères présentes en permanence, mais aussi, la despensa (le garde-manger), une vaste place circulaire qui dessert des rayons PGC en forme courbes pour faciliter la lecture des assortiments. 5 hypers l'ont déjà adopté.

PHOTOS JÉRÔME PARIGI

quettes avec son smartphone. L'effet est garanti avec des écarts marquants sur certains produits. « Il s'agit de montrer simplement qu'on est 10 à 15 % moins cher que la concurrence », lance un responsable.

L'offre a été totalement repensée, passant de 2 000 à 5 000 références, en étoffant notamment les gammes stratégiques (shampoings, épicerie sucrée, frais...). Mais la recette économique du concept, elle, n'a pas changé : une gamme courte avec 5 000 références de PGC contre 10 000 à 12 000 en supermarchés ; pas de rayons à service à l'exception de la boucherie ; tout le stock dans le point de vente ; 32 salariés dans le magasin d'Alorcon (1 700 m²) contre le triple dans un super équivalent... Soit autant de coûts en moins. Jusqu'au management, qui s'appuie sur une petite équipe fonctionnant en mode start-up avec une forte réactivité, achats d'opportunités oblige.

Le garde-manger d'Alcobendas

Il ne manquait plus que les 173 hypers de Carrefour Espagne à revisiter. Là aussi, la mue est spectaculaire. Direction Alcobendas, le navire amiral de la flotte

des géants espagnols de Carrefour, dans la banlieue de Madrid, le premier en surface de vente avec 13 300 m² comme en chiffre d'affaires et un des laboratoires de la filiale du distributeur français. À elle seule, la station-service, la première d'Espagne, générerait plus de 30 M€ de CA. À l'intérieur, l'hyper déploie trois nouveaux rayons : le dernier concept électrodomestique, qui propose près de 4 000 articles de grandes marques sur 1 800 m² ; une parfumerie de dernière génération très inspirée de Sephora avec des conseillères, un mobilier noir, des meubles bas et des entrées par marques ; et, enfin, un concept pour les produits d'épicerie et le PGC : la « despensa » (garde-manger). Il s'agit en fait d'une grande place circulaire située dans le dernier tiers du parcours de courses qui offre une vision à 360° sur des rayons en légère courbe. Les clients s'y repèreraient plus facilement selon les concepteurs qui ont installé ce dispositif dans 5 hypers.

Au rayon électro, de grands écrans digitaux permettent, entre autres, de commander les articles manquants. Quelques clients utilisent aussi l'appli Mi Carrefour (mon

carrefour). Elle loge la carte Pass, permet de se géolocaliser, de voir les promos, et, sur quelques sites tests, de payer directement avec la technologie NFC.

Moins visible, la refonte du digital est tout aussi fondamentale. « Il y a trois ans, nous nous sommes fixé pour objectif de devenir la référence de l'omnicanal dans l'alimentaire et le frais, explique Pascal Clouzard. Nous avons travaillé 4 directions : la digitalisation des magasins, le développement des réseaux sociaux, le renforcement des sites alimentaires et non alimentaires. » Chaque magasin a sa page Facebook et la fait vivre. Tous proposent le wifi gratuit et Carrefour revendique la place de seconde marketplace d'Espagne, derrière Amazon. Vraie fierté pour les équipes locales, le site e-commerce a été élu « web shop de l'année » et Carrefour désigné comme le distributeur le plus actif sur les réseaux sociaux par le magazine *Gran Consumo*. Carrefour El Pinar, équivalent d'Alcobendas, a, lui, été classé parmi les 5 « magasins européens de l'année 2015 » par Planet Retail. Les récompenses d'une reconquête assez exemplaire. ■ JÉRÔME PARIGI, À MADRID

RETROUVEZ
LE DIAPORAMA
COMPLÉT
+ MERCADONA
EN 10 POINTS CLÉS
SUR LSA.FR

