

# CARREFOUR REPENSE SA STRATÉGIE DE MARQUE

**Le numéro deux mondial de la distribution cherche à développer une identité propre pour gagner en visibilité auprès des consommateurs.**



Si Carrefour reste un des poids lourds de la grande distribution avec 14 % de parts de marché en 2006, c'est sur le terrain du contenu marketing de sa marque qu'il entend rivaliser avec ses concurrents.

*“Dépenser moins, vivre mieux”*, ce slogan n'émane pas d'une association écologique. C'est celui choisi par Carrefour pour lancer ses promotions du mois de février. Malgré le risque de confusion, l'enseigne veut montrer à ses consommateurs qu'elle prend en compte leurs nouvelles attentes. Et tente de reprendre la main sur ses concurrents. *« Carrefour a un train de retard sur le contenu marketing de sa marque. Pour l'exemple, une enseigne comme U est capable d'animer une catégorie de produits à son nom. Le groupe de distribution est face à un enjeu essentiel : insuffler du contenu à sa marque »*, analyse Ingrid Barthod, directrice adjointe de l'Institut Fournier, spécialiste de la grande distribution.

Tout au long de l'année 2006, Carrefour a mené l'enquête auprès de ses clients ultra-fidèles, ceux capables de faire dix minutes de plus en voiture pour s'y rendre et qui ont dans leur panier une majorité de produits à la marque. Au final, un plan d'action pour 2007 bâti sur quatre valeurs : le choix, le progrès, la qualité, et bien entendu le prix.

Côté choix, l'assortiment va se construire désormais sur une typologie bien précise, depuis la sensibilité au prix jusqu'à l'usage, en passant par ceux qui recherchent le « bien manger », donc plutôt les produits bio (5 % à 10 % des clients de l'enseigne). L'heure n'est plus à la réduction de l'assortiment mais aux catégories plus nombreuses avec un équilibre entre la marque distributeur et les marques nationales. Sur environ 20.000 références dans l'alimentaire, la marque propre en détient 3.000, dont un millier de nouveaux produits apparus ces deux dernières années. *« La signification du terme de choix n'a plus rien à voir avec ce que l'on entendait dans les années 1960. A la prolifération et l'abondance succède aujourd'hui un assortiment au plus près des besoins des consommateurs, en tenant compte des spécificités de chacun »*, explique Nathalie Mesny, directrice marketing, communication et marque Carrefour.

Pour ce qui est du « progrès », plus question de le faire reposer sur son socle historique, celui de l'accès à la consommation. Autres temps, autres moeurs : *« Il nous faut désormais donner confiance dans l'avenir, en proposant par exemple une offre technologique accessible mais pointue, ou en accompagnant nos clients dans leur apprentissage »*, précise la responsable. La Toile pourrait en être l'un des outils privilégiés, mais l'enseigne entend également prendre en compte les difficultés de chacun en matière de consommation au travers de notices ou de nouveaux services, l'objectif étant d'établir un esprit de confiance entre les consommateurs et la marque. Adieu donc l'idée des signatures précédentes. *« Celle de 2004-2005, «Mieux consommer, c'est urgent» était contraire à l'aspect rassurant de la marque »*, admet Nathalie Mesny. L'enseigne proclame désormais : *« La qualité pour tous. »*

« *La signification du terme de choix n'a plus rien à voir avec ce que l'on entendait dans les années 1960. A la prolifération et l'abondance succède aujourd'hui un assortiment au plus près des besoins des consommateurs, en tenant compte des spécificités de chacun »*, explique Nathalie Mesny, directrice marketing, communication et marque Carrefour.

Pour ce qui est du « progrès », plus question de le faire reposer sur son socle historique, celui de l'accès à la consommation. Autres temps, autres moeurs : *« Il nous faut désormais donner confiance dans l'avenir, en proposant par exemple une offre technologique accessible mais pointue, ou en accompagnant nos clients dans leur apprentissage »*, précise la responsable. La Toile pourrait en être l'un des outils privilégiés, mais l'enseigne entend également prendre en compte les difficultés de chacun en matière de consommation au travers de notices ou de nouveaux services, l'objectif étant d'établir un esprit de confiance entre les consommateurs et la marque. Adieu donc l'idée des signatures précédentes. *« Celle de 2004-2005, «Mieux consommer, c'est urgent» était contraire à l'aspect rassurant de la marque »*, admet Nathalie Mesny. L'enseigne proclame désormais : *« La qualité pour tous. »*

« *La signification du terme de choix n'a plus rien à voir avec ce que l'on entendait dans les années 1960. A la prolifération et l'abondance succède aujourd'hui un assortiment au plus près des besoins des consommateurs, en tenant compte des spécificités de chacun »*, explique Nathalie Mesny, directrice marketing, communication et marque Carrefour.

## **Recruter des consommateurs**

De fait, ce terme constitue la troisième valeur, censée se déployer du parking aux linéaires, en passant par les caisses ou l'atmosphère du magasin. Là encore, *« le challenge consiste à doter Carrefour d'une identité forte, permettant au consommateur de la ressentir et du coup de lui faire préférer l'enseigne à une autre »*, analyse Philippe Breton, directeur de PHB Consultants, ancien responsable de la marque Carrefour dans les années 1980. *Mais attention à la pédagogie. Si c'est pour la saupoudrer sur un millier d'articles, cela ne marchera jamais. Le discours ne peut fonctionner qu'avec une légitimité marketing forte. Depuis vingt ans, Tesco tient le même discours à ses clients avec son «Every little helps» et en fait le socle cohérent de l'entreprise. »* Pour lui, il est grand temps de renouer avec les principes insufflés par les fondateurs, la fameuse antienne de Jacques Defforey, *« Le client guide notre action. »*

Enfin, le prix constitue l'une des pistes de travail transversales à toutes les autres et continue de commander l'actualité des magasins. C'est d'ailleurs le thème choisi pour la première campagne à la télévision, l'objectif étant de faire passer au téléspectateur l'aspect compétitif de l'assortiment. *« Nous*

*cherchons à recruter de nouveaux consommateurs, ceux qui habitent à trente minutes du magasin, pour inverser notre stratégie précédente, qui était de faire plus de chiffres avec moins de clients », confie Nathalie Mesny.*

Pour autant, la communication autour du prix, si elle est un mal nécessaire pour les distributeurs, ne doit pas occulter le reste, à en croire Ingrid Barthod : « *En attaquant sur ce thème à la télé, Carrefour a manqué de raconter une histoire et de créer du contenu autour de sa marque. Le prix n'est plus un bon levier pour recruter des clients, surtout dans un contexte d'hyperchoix. Il y a un tas d'autres moyens marketing pour travailler l'image prix que de se focaliser sur le montant des produits. »*

### **Résoudre une contradiction**

José Luis Duran, président du directoire de Carrefour, saura-t-il entendre ce message, lui qui confiait, il y a quelques semaines, à nos confrères de LSA : « *La restauration de l'image prix reste la priorité des priorités » ?* En deux ans, le nouveau manager s'est employé à redresser la barre. Un exercice ardu, si l'on en croit les mauvais résultats du dernier trimestre 2006 des hypermarchés en France, avec une baisse du chiffre d'affaires de 2,3 %. Cause invoquée par la direction : un mois de promotion - le Mois magique - passé inaperçu. « *Les grandes opérations promotionnelles vieillissent plus vite qu'avant »,* a admis le président. Preuve que la distribution française est bel bien face à l'exigence de réinventer un modèle qui a pris, au tournant des années 2000, un sacré coup de vieux.

Les yeux rivés sur celui de Tesco, à qui tout semble réussir, les enseignes cherchent désormais la martingale marketing, Carrefour en tête. C'est lui qui a le plus perdu de terrain sur son image de marque. « *Dans ces temps de développement durable, le modèle économique qui consiste à offrir tout sous le même toit mais impose au consommateur de prendre sa voiture, devient gênant. Le génie de Defforey était d'avoir très bien anticipé le développement des banlieues et des périphéries des villes. La question aujourd'hui se pose d'imaginer de nouveaux concepts. D'autant que l'hyper doit résoudre aussi la contradiction dans laquelle il s'est enfermé en multipliant les références face à un consommateur qui lui consacre de moins en moins de temps »,* estime Philippe Breton. En affirmant vouloir tenir une position ferme sur les prix tout en explorant de nouveaux modèles, Carrefour ne dessine cependant pas encore les contours d'une marque forte.