

Le 20 novembre 2014, le Club Les Echos en partenariat avec Kurt Salmon recevait Georges Plassat, Président-Directeur Général de Carrefour autour du thème : « **Simplifier dans un monde complexe** ».



© Bruno Levy

Diplômé de l'Ecole hôtelière de Lausanne et de l'Advanced Management Program de l'Université Cornell aux Etats-Unis, Georges Plassat est souvent qualifié de « véritable épicier » du fait de sa connaissance approfondie de l'industrie de la distribution. Il a rejoint le groupe Casino en 1982 en qualité de Directeur du Marketing de Casino Restauration, après 7 années passées dans les groupes Hilton et Eurest. Il reste chez Casino jusqu'en 1997, où il occupe différentes fonctions jusqu'à devenir Directeur Général de Casino France, puis Président du Directoire du Groupe Casino. Après un premier passage chez Carrefour de 1997 à 2000 en tant que patron de Carrefour Espagne, il rejoint le Groupe Vivarte où il est successivement Président du Directoire puis Président-Directeur Général et met le groupe sur le chemin de la diversification des activités.

En 2012, il revient chez Carrefour dont il prend les rênes en tant que Président-Directeur Général. A son arrivée, il trouve un groupe « presque en crise ».

La taille de l'entreprise - 365 000 collaborateurs, 10 600 magasins à travers le monde - ainsi que son modèle multiformat et cross canal, impliquent nécessairement une certaine complexité. C'est à cette complexité que Georges Plassat a décidé de se consacrer dès les premières semaines de sa prise de fonction.

## « L'asymétrie de l'information et la complexité de l'État engendrent la complexité des entreprises »

En préambule Georges Plassat est revenu sur le besoin « vital » de simplifier, que ce soit au niveau de la société, des entreprises en général, ou chez Carrefour en particulier, et sur les causes de la complexité des entreprises.

De son point de vue, la complexité des entreprises résulte de 3 facteurs principaux :

1. L'asymétrie de l'information, notion chère au récent prix Nobel d'économie Jean Tirole, entre une entreprise et ses partenaires : quand une entreprise n'arrive plus à comprendre ce qu'il se passe chez ses partenaires, elle tend vers plus de régulation et vers la mise en place de processus, méthodes et technologies inutiles.
2. Les processus, les systèmes de contrôle et la réglementation de l'administration provoquent par « effet miroir » une réponse et une adaptation des entreprises françaises ; une illustration en étant le code du travail.
3. L'incapacité des entreprises à expliquer clairement leur business model et à fédérer leurs employés autour de leurs objectifs, ce qui génère un cercle non vertueux, chacun mettant en place des processus et systèmes de contrôle qui intègrent et pérennisent la complexité.

## « Complexifier ne rend pas plus intelligent et la simplicité n'est pas du simplisme »

Georges Plassat a rappelé les principaux écueils liés à la complexité, notamment les impacts humains et l'incapacité des entreprises à prendre des décisions.

Face à trop de complexité, les équipes perdent la compréhension de l'objectif et du business modèle de l'entreprise et, en conséquence, de ce qu'elles font. Elles peuvent évoluer vers un sentiment d'inutilité. Les managers, eux, perdent la compréhension de ce que font les équipes et donc leur faculté de délégation et leur pouvoir social.

Cette perte de sens et de contrôle se traduit par une dissolution des responsabilités et une dispersion des informations qui, in fine, rendent les entreprises inaptes à piloter et à décider.



© Bruno Levy

## « Nous sommes avant tout dans un business d'hommes et de femmes »

Le credo de Georges Plassat est simple : la simplicité comme moteur de l'activité quotidienne de chaque collaborateur, et une intégration renforcée sur la chaîne de valeur, afin de revenir à plus de souplesse et de pragmatisme dans la prise de décision et l'action.

Cela doit s'appliquer concrètement, en redonnant du pouvoir aux managers afin qu'ils retrouvent le goût d'entreprendre, mais aussi en réduisant les organes de régulation au travers d'une lecture simplifiée des résultats et des indicateurs de pilotage.

## « 10 000 indicateurs c'est strictement ingérable et c'est inutile »

A la question de savoir quelle a été la première action qu'il a prise à son arrivée chez Carrefour, Georges Plassat répond que cela a été de mettre de côté les sources de complexité puis de réduire les organes de contrôle : 10 000 indicateurs en place chez Carrefour pour piloter l'activité, cela rendrait leur exploitation ingérable, indigeste et inutile.

Ce mode de pilotage est le résultat de processus trop complexes. Ces processus engendrent une charge de gestion pour les équipes qui ont perdu le sens et l'intérêt de leurs activités, et ralentissent la prise de décision et la mise en œuvre d'actions pragmatiques.

Le plan de simplification de Carrefour est aujourd'hui engagé et passe par deux chantiers prioritaires :

- **Une dynamique de décentralisation afin de redonner du pouvoir aux magasins**

Carrefour est « multi-locale » : le client est local, ses attentes sont locales et la concurrence est locale. La volonté de Carrefour est de redonner la capacité aux directeurs de magasin de prendre leurs propres décisions, en les équipants d'outils et d'indicateurs de pilotage simplifiés.

Cette dynamique de décentralisation est mesurée et encadrée. En effet, l'unicité de la marque doit être assurée et les adaptations locales ne doivent pas venir à l'encontre de gains faits en centrale, comme sur la massification des volumes, par exemple, au travers d'assortiments en partie communs.

- **Une organisation plus agile avec des échelons intermédiaires simplifiés**

Face à des concurrents de plus petite taille et dont l'agilité est forte, il est primordial de retrouver une capacité de réactivité. Elle passera par une simplification des organisations et par le développement individuel des collaborateurs.

## « Carrefour est de retour sur le marché »

Ces deux chantiers, qui ont pour vocation de redonner du sens et de la responsabilité à chaque collaborateur, commencent à porter leurs fruits. Carrefour, qui a réussi à améliorer son image prix, retrouve sa part de voix. Opérateur multi-format par excellence, il renforce sa position sur le marché, notamment dans la proximité. Les concurrents ne restent pas sans réaction : comme, par exemple, les alliances récentes dans la mise en place de centrales d'achats communes. Ce type de regroupement n'est pas nouveau. Il vise aujourd'hui à donner à ces concurrents une puissance de négociation plus forte, face au leadership de Carrefour.

Sur le multicanal, face aux pure players, Georges Plassat a réaffirmé sa conviction sur la force de la distribution physique et la valeur ajoutée du réseau de magasins dans le parcours client. Sur l'e-commerce alimentaire, Carrefour a fait le choix du modèle du Drive adossé à un magasin, pour jouer au maximum la complémentarité entre les canaux : les clients du Drive peuvent aussi venir en magasin compléter leurs achats, quand ils viennent chercher leurs courses au Drive.

Mais quel est la finalité du projet de Georges Plassat ? Revenir aux fondamentaux du commerce, tout simplement. C'est-à-dire, très concrètement être capable de répondre aux attentes premières des clients en magasin. Redevenir un « épicier » en somme, avec des réponses simples à des attentes concrètes et primaires, telles que des rayons propres et clairs, avec des produits de qualité et des services de proximité, dans des magasins accueillants et chaleureux, avec des places de parking bien identifiées et éclairées, dans une galerie commerciale vivante et animée.



© Bruno Levy

**Pascal Armoudom - Associé**  
pascal.armoudom@kurtsalmon.com

**Thibaut Fourche - Manager**  
thibaut.fourche@kurtsalmon.com