

# Distribution : Georges Plassat, la dernière carte de Carrefour

Le nouveau directeur général de l'enseigne, appelé à en devenir PDG en juin prochain, aura pour tâche de relancer un groupe en pleine crise existentielle, affaibli par les performances médiocres de ses hypermarchés français.

Georges Plassat sera-t-il le sauveur de Carrefour ? L'attente est grande autour de l'ex-président du groupe de [magasins spécialisés](#) Vivarte, qui a pris hier la fonction de directeur général délégué de Carrefour, et qui est appelé à en devenir le PDG en juin prochain. Ce fils d'ingénieur de soixante-trois ans a fait l'objet de multiples portraits dans la presse, signe de la pression qui pèse désormais sur lui. Affaibli par les performances médiocres de ses [hypermarchés](#) français, Carrefour est à la croisée des chemins. « *Si la relance de l'enseigne ne porte pas ses fruits, les actionnaires de référence n'auront d'autres choix que de démanteler le groupe* », prédit un expert du secteur. Groupe Arnault et Colony Capital, qui possèdent, à travers leur holding Blue Capital, 14 % des actions et 20 % des droits de vote, ont acheté aux alentours de 40 euros une action qui en vaut moins de 18 aujourd'hui... Leur moins-value est estimée à environ un milliard d'euros. Les derniers résultats de Carrefour donnent le vertige. **Le chiffre d'affaires a baissé de 0,6 % à magasins comparables**, et le résultat opérationnel est tombé de 19,2 %. Sans les profits tirés de la scission de Dia, sa branche de hard discount, la maison afficherait une perte.

Deuxième groupe de [distribution](#) au monde, Carrefour constitue, en réalité, l'entreprise du secteur la plus compliquée à gérer : « *Le groupe fait trois fois moins de chiffre d'affaires que l'américain Wal-Mart [443 milliards de dollars de chiffre d'affaires, NDLR] mais gère autant de magasins [10.000 environ, NDLR] et plus de "business units" [32 pays, 28 pour Wal-Mart, NDLR]* », rappelle un proche du conseil d'administration. **Le défi est immense.** Georges Plassat, ancien élève de l'école hôtelière de Lausanne, aura-t-il les épaules pour le relever ? A écouter ceux qui l'ont côtoyé, il ne manque pas d'atouts. Lionel Zinsou a eu affaire à lui à deux moments clés de sa carrière. Dans les années 1990, d'abord -il travaillait alors chez Danone -, lorsque Georges Plassat poursuit une ascension irrésistible au sein du groupe de distribution stéphanois Casino, passant du poste de directeur [marketing](#) des cafétérias en 1988, à la présidence du directoire, en 1996, où il succède à Antoine Guichard, le petit-fils du fondateur. Puis en 2004, en tant que banquier-conseil du fonds PAI, alors [repreneur](#) de Vivarte : « *A chaque fois, j'ai pu constater que Georges était un négociateur né et un grand acheteur. Chez Casino, il a développé la marque propre, avec Danone notamment. Chez Vivarte, il a internationalisé les achats en privilégiant la zone dollar, ce qui, compte tenu de la hausse de l'euro, a permis d'enregistrer de la baisse de prix. Pour cela, il a eu le courage de projeter 250 collaborateurs à Hong Kong.* »

## Le soin du détail

Bien acheter, c'est l'une des qualités de base d'un bon distributeur. Mais elle n'est pas suffisante. La distribution, où les [marges](#) sont faibles, c'est aussi **le souci du détail**. Cela tombe bien : le soin du détail, c'est aussi, à l'évidence, la spécialité de Georges Plassat, héritée de l'école hôtelière. Sur ce thème, les anecdotes foisonnent au sujet de celui qui adore jouer le client mystère. Plusieurs racontent la visite d'un [hypermarché Casino](#) où le futur patron de Carrefour découvre un congélateur en panne.

Sans attendre, Georges Plassat ôte sa veste, retrousse ses manches, s'allonge sous le meuble de froid et le fait redémarrer. Des anciens de Casino racontent qu'il suivait en voiture les camions de livraison pour voir si les trajets ne pouvaient pas être optimisés. « *Visiter un magasin avec lui est une expérience édifiante : en quelques minutes, il repère les produits manquants ou les rayons mal rangés. Il sait quel est le chiffre du point de vente, si sa marge est bonne et s'il y a trop de personnel* », raconte Lionel Zinsou. « *C'est de l'imagerie médicale.* » Le personnage, toujours en souvenir de sa formation hôtelière, fait le même numéro au restaurant, où il note la qualité du service : 18/20 pour le sommelier, 9/20 pour la serveuse qui ne regarde pas le client, etc.

« *Nous savons que Georges Plassat est capable d'avoir une vraie vision stratégique mais aussi d'être intransigent sur l'exécution. Il a même ce côté malin des distributeurs qui peut aller jusqu'à mettre en fond de rayon des produits achetés en promotion, pour gagner un peu de marge* », constate un proche du conseil. La différence avec Lars Olofsson, l'actuel PDG sur le départ, ancien numéro deux de Nestlé, qui voyait les choses par le haut, en bon industriel, et visitait peu les magasins, est patente...

## émorragie chez les cadres

Mais pour relancer le groupe de distribution, il conviendra également de **remotiver un personnel** (470.000 personnes), du chef de rayon au patron de branche en passant par les directeurs de magasin, déboussolés par le mouvement de centralisation initié par son prédécesseur. « *Lorsque j'étais directeur d'hyper, je commençais ma journée à 5 heures du matin et je la terminais à 21 heures. Parce que j'étais autonome et responsable de mon "bouclard"* », raconte un ancien dirigeant de Carrefour hypermarchés. « *Il y a eu une hémorragie chez les cadres et on ne sait pas s'il n'est pas trop tard pour faire repartir de l'avant ceux qui restent, surtout dans un contexte économique tendu avec une tension sur les salaires, l'intéressement et la participation autrefois généreux* », s'interroge un autre ancien.

De ce point de vue aussi, il peut y avoir un effet Plassat. Né à Bollène, dans le Vaucluse, c'est un homme du Sud : parlant sans langue de bois et maniant l'ironie en permanence (dans ce registre on le compare volontiers à François Hollande), fidèle à ceux à qui il accorde sa confiance et s'accordant tous les jours une pause rigolade, le personnage est charismatique. Un proche estime que, sitôt arrivé chez Carrefour, **il commencera par écouter les employés**, « *pour faire en sorte que les salariés se réapproprient le projet d'entreprise* ». « *C'est un séducteur* », résume Lionel Zinsou. Xavier Fontanet, ancien patron d'Essilor, dirigeait la société de restauration collective Eurest lorsque Georges Plassat y débuta comme vendeur, à Paris. Il se souvient de quelqu'un « *qui a laissé un excellent souvenir et avait dans l'entreprise des amis fidèles* ». « *Il frappait par sa capacité de jugement et son sens du*

*concret* », ajoute-t-il. Le sens du concret : une qualité qui plaira chez Carrefour. L'ex-président de Vivarte est aussi un vrai « *commerçant* », capable de donner un avis sur une collection de mode ou de goûter un produit.

Mais le méridional est aussi ombrageux et n'hésite pas, à l'occasion, à « casser » un collaborateur en public. Une dureté qui pourrait assez vite s'exercer chez Carrefour : « *Les hypers versaient traditionnellement 1,5 % de leur chiffre aux structures centrales ; ce taux est aujourd'hui de 3,5 %, 3,5 % sur 90 milliards d'euros de chiffre d'affaires* », déplore un ex-cadre dirigeant, qui ne voit pas comment le nouveau siège de Massy pourrait échapper à une purge.

Réputé **excellent manager** - il a à la fois relancé Casino, distributeur vieillissant dont il a modernisé les marques propres, revitalisé les supermarchés de proximité, initié le développement international en Pologne et en Argentine, et fait de Vivarte, l'antique Groupe [André](#), une galaxie d'enseignes à la mode générant 14 % de cash-flow -, Georges Plassat n'a, en revanche, pas toujours bien appréhendé les enjeux capitalistiques des groupes qu'il a dirigés. Son premier passage chez Vivarte se solde en 2003 par une éjection, à la demande de l'actionnaire activiste Guy Wiser Pratte. « Challenges » raconte parfaitement comment le financier et son associé, Nathaniel de Rothschild, ont eu l'impression « *de se faire avoir* » par celui qui « *refusait de valoriser l'affaire* ».

En 1997 déjà, Georges Plassat avait dû quitter Casino avec fracas. Malgré toute l'affection que lui portait Antoine Guichard. « *Antoine Guichard l'appréciait énormément et le guidait merveilleusement bien* », se souvient Xavier Fontanet. A l'époque, Casino discute avec Promodès, en vain. Convaincu qu'il faut créer un groupe puissant et multiformat, Georges Plassat prend langue avec Gérard Mulliez, le fondateur d'Auchan. Le schéma est idéal : Casino c'est le sud de la France et l'Amérique, Auchan le Nord et la Pologne aussi. Mais le nouvel actionnaire de référence, Jean-Charles Naouri (qui ne veut pas se laisser diluer), et Antoine Guichard ne l'entendent pas ainsi. L'histoire prouvera que Jean-Charles Naouri que certains prenaient pour un simple financier avait à cœur de devenir un vrai distributeur...

Georges Plassat voudra-t-il encore occuper toute la place chez Carrefour ? Sa participation (10 % ) dans Vivarte et les bonus obtenus avec les deux [LBO](#), le tout évalué à 100 millions d'euros, comme l'urgence du redressement de Carrefour, donnent au séducteur de Bollène une grande liberté d'action. Le personnel, orphelin des fondateurs, les Fournier et les Defforey, et du dernier grand actionnaire familial, Paul-Louis Halley, décédé dans un accident d'avion, ne sera pas hostile à **un dirigeant qui prendrait les allures d'un fondateur**. Quant à Bernard Arnault et Sébastien Bazin, le patron de Colony Capital, qui ont été poussés au premier rang des actionnaires par la dispersion des héritiers Halley, ils pourraient avoir intérêt à retourner dans l'ombre des investisseurs. « *Une chose est sûre, dit un cadre en poste chez Carrefour, c'est que la première tâche du nouveau PDG sera de redéfinir les métiers de l'hypermarché et de redonner une fonction au format. L'époque où l'hyper pouvait se contenter d'écraser les prix grâce à son faible niveau de coûts fixes est révolue.* » George Plassat prend ses nouveaux quartiers quelques jours avant Pâques, mais il faudra attendre plus que trois jours pour espérer célébrer la résurrection de Carrefour. Les premiers signes de l'éventuelle renaissance n'apparaîtront pas avant Noël.

[Philippe BERTRAND, Les Echos, 03/04/2012](#)