

CARREFOUR – PROMODES

Evalde MUTABAZI, Professeur Consultant à l'EM Lyon

La fusion de Carrefour et de Promodès a constitué une étape décisive dans le processus de concentration dans la grande distribution française. En créant le deuxième groupe mondial derrière le géant WALMART et le premier groupe européen, la réalisation de cette fusion a profondément changé la donne dans ce secteur.

Enjeux respectifs des deux partenaires

L'acquisition de WERTKAUF par WALMART avait montré la voie dès Décembre 1997. Dans un secteur hautement concurrentiel où la concentration devenait inéluctable selon les experts, la fusion de Carrefour et de Promodès n'a constitué que le premier acte d'un processus de multiplication de ces « mégafusions ». WALMART ayant fait de son implantation en Europe un objectif prioritaire, le groupe Carrefour figurait en tête de liste des entreprises menacées d'un éventuel rachat par le géant américain. Dans un secteur où les dispositions légales limitent considérablement les possibilités de croissance organique, l'indépendance du groupe passait obligatoirement par une fusion/acquisition. Dans le même temps, Promodès faisait face à un véritable « essoufflement stratégique ». La réalisation d'une fusion correspondait ainsi à une volonté commune de ces deux groupes, d'autant que les savoir faire complémentaires de Carrefour et Promodès laissaient présager de forts effets de synergie et d'économies d'échelle.

Des savoir-faire complémentaires

En effet, si Promodès est devenu le spécialiste dans le domaine de la logistique, des achats et de la gestion de franchises, le groupe Carrefour possédait, quant à lui, un savoir-faire certain en termes de vente qui fait défaut à la culture Promodès. En cela, la complémentarité des deux groupes était a priori évidente notamment par le fait que ceux-ci étaient présents sur tous les formats de magasins.

Mais comment cela s'est-il réellement passé et quels enseignements tirer de leur expérience de rapprochement ?

Au niveau commercial, la fusion de Carrefour et Promodès s'est avéré un franc succès. En tirant partie des complémentarités des deux entreprises (savoir-faire et marchés), Carrefour s'est affirmé comme l'acteur majeur de la grande distribution sur le marché français (30% des parts), européen (1er) et mondial (2ème) avec un positionnement sur tous les formats de magasins. En outre, cette position au niveau mondial offre de grandes opportunités de développement à l'international dans les prochaines années. Sur le plan managérial, malgré les coûts liés à la cession de certaines enseignes (Cora, Continent...) et le climat social déstabilisé par la fusion (départ de quelques personnes), une identité nouvelle de l'entreprise a vu le jour permettant au groupe de mieux se protéger des prédateurs et d'attirer de nombreux talents (retour de Mr VANDELDE...).

Enfin, ce cas montre que le succès à moyen et long terme des rapprochements est lié à la capacité des managers à faire travailler ensemble des salariés de cultures différentes en leur donnant un cadre pour apprendre les uns des autres et conjuguer leurs efforts face à la concurrence mondiale.