



Grégoire Kaufman, 48 ans, est directeur commercial et marketing depuis trois ans de Carrefour Italia. Basé à Milan, il dirige une équipe de 450 personnes, dont une cinquantaine dédiées au marketing et à la communication. Il travaille depuis 15 ans dans le groupe.

UN MANAGER GLOBE-TROTTER

PASSION LATINE. En 21 ans de carrière, on peut dire qu'il en a vu du pays : il en est à son quatrième poste à l'étranger. En Italie cette fois, après avoir travaillé d'Ushuaïa à Mexico. Diplômé de Sciences-Po (Paris), d'un DEA de droit public (Sorbonne) et de l'ESCP Europe, il avait débuté en 1995 sur les bords de Seine, comme consultant chez AT Kearney, un cabinet international de conseil en organisation et management.

Il s'initie aux arcanes du retail avec des missions pour Monoprix et surtout Carrefour, qui l'entraîne au Mexique pour fusionner deux réseaux de supermarchés. « La mission était de trois mois, elle a duré trois ans », sourit-il. Le temps de démarrer une passion pour l'Amérique latine qu'il cultivera plus au sud dans la décennie suivante. En 2001, il est en effet embauché par Carrefour Argentine comme directeur des opérations des supermarchés en dehors de Buenos Aires. Puis rejoint la Colombie en 2005 comme directeur marchandise.

EXPERT ES-RETAIL. Rentré en France en 2007, il devient pendant deux ans directeur commercial et marketing de l'enseigne de hard discount Ed. Puis il est nommé directeur commercial et stratégie de Carrefour Market jusque début 2011, année où il prend la direction des formats et des réseaux du groupe, en charge notamment des concepts. Jusqu'à mai 2013, où on le bombarde directeur commercial et marketing de la filiale italienne, avec mission d'en redévelopper les ventes. Une mission dont il semble plutôt bien s'acquitter jusqu'ici. Il a rénové les magasins anciens et lancé avec succès une nouvelle gamme de Carrefour Market Premium. De quoi enrichir sa collection personnelle de photos de magasins dont il a déjà fait un livre (« Retailart ») en 2013.

Il cultive une autre passion pour les tours de cartes. Un art qui associe des techniques de mentaliste et de prestidigitation. « Cela me sert aussi dans mes négociations professionnelles, explique-t-il, grâce au décryptage du langage corporel de mes interlocuteurs. » ✦

La relation annonceur-agence, comme celle d'un couple, a besoin de temps et de stabilité pour s'épanouir. C'est la conviction de Grégoire Kaufman, directeur commercial, marketing et communication de Carrefour Italia, l'un des gros annonceurs de la péninsule.

Grégoire Kaufman (Carrefour Italia)

“En Italie, la publicité de Carrefour fait le buzz sur les médias sociaux”

INTERMÉDIA. Que pèse Carrefour Italia ?

G.K. Carrefour est multiformat en Italie, comme dans les autres pays du groupe. Son parc compte au total 1104 magasins, dont 58 hypermarchés, 455 supermarchés (Market), 578 magasins de proximité (Express) et 17 magasins de Cash and Carry réservés aux professionnels. Géographiquement, l'essentiel est plutôt concentré dans le nord, entre Piémont et Lombardie, et autour de Rome. Au sud, nous allons jusqu'à Naples, mais nous avons aussi un Master franchisé en Sicile. Enfin, nous employons 22 000 salariés pour un chiffre d'affaires de 4,9 milliards d'euros en 2015.

La grande distribution italienne n'est pas concentrée comme en France. Elle reste très balkanisée, avec beaucoup de distributeurs régionaux. C'est que la botte italienne est très longue et reste majoritairement rurale, avec un grand nombre de petits formats de magasins. Ici, les hypermarchés réalisent à peine 30% des ventes alimentaires, contre plus du double en France.

INTERMÉDIA. La communication est organisée de quelle façon ?

G.K. Mon équipe comporte 450 personnes, qui constituent les services commerciaux, marketing et communication. C'est important que le commercial et le marketing soient très proches. Cela facilite leur synergie, partant leur réactivité : c'est fondamental dans le retail. Le service marketing compte une cinquantaine de collaborateurs. Il gère également la CRM et la communication digitale avec trois community managers. Enfin, trois personnes s'occupent

de la communication externe et des relations presse et publiques.

INTERMÉDIA. Êtes-vous autonomes ou tributaires d'une communication de groupe ?

G.K. Carrefour s'adapte aux différents territoires où il est présent. Qui mieux que les équipes italiennes connaît le consommateur italien et ses spécificités ? En Italie, Carrefour a une bonne image, qui s'appuie notamment sur une forte proximité avec les parties prenantes locales et le travail réalisé par nos équipes dans les territoires. Notre communication est le reflet de nos magasins.

Le travail réalisé par la Fondation Carrefour qui a apporté cette année son aide aux victimes des inondations de Gênes et aux survivants des récents tremblements de terre vient aussi renforcer cet ancrage territorial.

INTERMÉDIA. Avec quelles agences travaillez-vous ?

G.K. Avec Saatchi & Saatchi, un réseau du groupe Publicis, pour la création de nos campagnes et de nos catalogues depuis 4 ans. Et avec MRM, une enseigne du groupe McCann, pour notre communication digitale, depuis 2 ans seulement, car auparavant nous n'avions pas de campagnes sur internet.

Si leurs périmètres d'interventions sont bien définis, il nous arrive toutefois de les mettre

toutes deux en compétition sur nos grosses opérations.

Notre pool d'agences est complété par Altavia pour la fabrication des catalogues et Carat (groupe Dentsu Aegis) pour les achats médias. Enfin, le traitement de la data et la CRM (avec la carte de fidélité) sont gérés en interne par notre service marketing.

INTERMÉDIA. Qu'attendez-vous de vos agences ?

G.K. De la disponibilité, de la réactivité, de la créativité et du planning stratégique. Disponibilité, parce qu'on est ouvert toute l'année, tous formats, avec un catalogue tous les 15 jours. Donc, on les voit chaque semaine. Planning, parce qu'on a besoin qu'elles nous détectent les tendances et les aspérités de l'offre commerciale.

Réactivité et créativité pour surfer aussi sur l'actualité en suggérant une opération commerciale avec les super héros de Marvel pour la sortie d'un épisode des *Avengers*, ou un partenariat avec Nintendo pour obtenir des Pokemons rares en fin de journée dans nos magasins et attirer des hordes de chasseurs. Enfin, par principe, je suis fidèle. Parce qu'une bonne communication nécessite une sorte de symbiose entre l'annonceur et l'agence. C'est une relation de couple qui réclame de la durée et de la stabilité.

“ Nous testons dans quelques magasins des ouvertures 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 ”



Grégoire Kaufman (Carrefour Italia)

INTERMÉDIA. Combien investissez-vous dans les médias ?

G.K. Je ne vous donnerai pas le montant. Je dirai juste que nous sommes dans la moyenne des investissements de notre secteur [autour de 2% du CA. NDLR] et qu'ils sont en légère progression ces dernières années.

Environ 60% vont à la confection de nos catalogues, 25% surtout dans la télévision, avec une moyenne de trois campagnes par an, et un peu en presse quotidienne. On ne fait pas de radio et très peu d'affichage, hors quelques grandes agglomérations comme Milan.

Le solde, 15%, est consacré aux réseaux sociaux. Cette activité digitale n'a démarré qu'en 2014, à l'occasion de la coupe du monde de football et s'est développée au détriment des catalogues. Mais ce nouveau média nous a permis de développer une communication spécifique, plus décalée, en rupture avec les codes de la distribution.

INTERMÉDIA. En quoi votre communication est-elle originale ?

G.K. D'abord, nous concentrons notre communication sur les prix dans nos magasins dits d'attraction, qui sont dans des zones très concurrentielles et se montrent plus agressifs en termes d'offres promotionnelles. Après, tant in-store que sur nos catalogues, nous essayons de privilégier une information de qualité en nous efforçant de mettre en valeur les produits

régionaux et de raconter les histoires des PME qui les fabriquent.

Côté internet et médias sociaux, si nos concurrents ont investi avant nous, ils se sont peu démarqués des discours qu'ils tenaient sur les anciens médias. À l'inverse, tant sur Facebook que Twitter, nous avons opté pour un ton plus dynamique, décalé, humoristique, en jouant la carte de l'interactivité. Résultat : nous avons fin août 860 000 fans sur Facebook et 82 000 followers sur Twitter.

INTERMÉDIA. Vos internautes laissent-ils des commentaires ?

G.K. Oui et ils se ruent sur nos vidéos humoristiques. Début septembre, le vidéaste de notre service marketing a réalisé et mis en ligne une savoureuse parodie du clip délirant du réalisateur Spike Jonze pour le lancement fin août du parfum Kenzo World. Elle a été vue 91 000 fois en 5 heures et atteignait 644 000 vues quelques jours plus tard. Avec un super buzz à la clé

Le succès de notre communication sur les réseaux tient à la réactivité de nos community managers. Cet été, une cliente qui s'était plainte du manque de glamour du catalogue du 15 août (qui arborait du papier toilette) s'en est ainsi vu offrir son propre poids. De quoi faire une photo d'elle sur sa palette de rouleaux, et lui remettre un chèque, plus facile à transporter ! Avec mes collègues de l'équipe de direction,

nous avons tous la même obsession : être à l'écoute des besoins des Italiens et leur proposer la meilleure expérience client, dans le contexte d'un pays en proie à une crise économique sévère.

INTERMÉDIA. L'Italie est toujours en crise ?

G.K. À mon arrivée en 2013, tous les indicateurs étaient au rouge. Désindustrialisation, PIB et consommation en recul, population vieillissante et en baisse, montée du chômage, moral des ménages en berne, effondrement des investissements publicitaires. Sur ce dernier marché, les recettes des médias avaient chuté de près de 11% à 7,8 milliards d'euros en 2012 et encore de 8% à 7,2 milliards l'année suivante, un niveau qui reste presque stagnant depuis. Depuis la fin de l'an dernier, la situation s'améliore avec un retour de la croissance et une reprise de la consommation. Et le travail engagé depuis 3 ans pour améliorer l'expérience client a commencé à porter ses fruits : en 2015, nos ventes sont reparties à la hausse.

INTERMÉDIA. Comment avez-vous redressé les ventes ?

G.K. En améliorant le merchandising, en rénovant des magasins anciens, en lançant de nouveaux concepts de lieux de vente, enfin en privilégiant une communication plus proche du client, plus qualitative, mais aussi plus dynamique et décalée tant en télévision que

DES EXPERTISES SOLIDES !
 170 clients / 3 millions de CA / 25 experts

Adcom, source de croissance depuis 1997 !

adcom
ADDED VALUE

AIRBUS afpa TOTAL AÉROPORTS de LYON Arkopharma

04.72.71.07.08 contactim@adcom.fr

PREMIER Google Partner

sur les réseaux sociaux. On a donc travaillé sur les flux de marchandises, veillé à leurs bonnes mises en place, rendu les magasins plus propres et plus accueillants. Il n'y a pas que l'argument prix pour séduire le consommateur. Un hyper, c'est comme un théâtre avec des mises en scène de produits qui racontent des histoires. Et qui doivent susciter des émotions.

INTERMÉDIA. Quels nouveaux formats de magasins avez-vous lancé ?

G.K. Voici 2 ans, nous avons ouvert à Milan un premier Carrefour Market « Gourmet ». C'est un supermarché qui fait la part belle aux produits frais, aux métiers traditionnels (boucherie et poissonnerie) et à l'épicerie, avec une sélection où prime la qualité des produits.

Le rayon fruits et légumes par exemple privilégie des productions locales. L'offre est complétée par une boulangerie qui cuit des produits tout au long de la journée, de vastes rayons de charcuteries et de fromages, et une cave à vins bien fournie. Enfin, périodiquement nous organisons dans nos magasins des démonstrations avec des chefs cuisiniers renommés aux fourneaux.

INTERMÉDIA. Cette nouvelle enseigne a été un succès ?

G.K. Ce n'est pas une nouvelle enseigne. C'est un magasin Carrefour Market avec un assortiment qui fait la part belle aux produits Gourmet.

“ On attend de nos agences de la disponibilité, de la réactivité, de la créativité et du planning stratégique ”

Et qui est particulièrement bien adapté à une certaine clientèle dans les grandes agglomérations comme en atteste le succès des 20 magasins déjà ouverts. Certains intègrent maintenant un kiosque à sushis, un glacier, des produits de santé, un espace beauté...

C'est aussi cette prime au gourmet qui a prévalu pour la rénovation de notre hypermarché de Carugate, au nord de Milan. Datant de 1972, c'est le premier hyper ouvert par Carrefour en Italie et le premier centre commercial. Il a été complètement restructuré, avec des espaces dédiés à l'expérience client, des ouvertures sur une galerie commerciale et un restaurant avec service traiteur et bar. Le but est de refaire de l'hypermarché un lieu de vie.

Nous avons aussi innové dans nos autres formats, à la fois nos supermarchés Carrefour Market ou nos petits magasins de centre-ville Carrefour Express avec des offres de nouveaux services pour nos clients.

INTERMÉDIA. Quels nouveaux services ?

G.K. Nous proposons désormais dans nos magasins des services de conciergerie à

prix compétitifs. Qui permettent de trouver, selon les magasins, des services de pressing, blanchisserie, repassage, ressemelage, retouches de vêtements, garde d'enfants, accompagnement de personnes âgées... Une façon aussi de recréer du lien, notamment avec une population vieillissante : l'âge moyen du client est de 51 ans en Italie et grimpe jusqu'à 58 ans à Milan !

De même, nous testons dans quelques magasins des ouvertures 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Ils nous amènent une nouvelle clientèle qui était peu disponible pour faire ses courses le jour. Ou ceux qui travaillent tard et doivent se presser avant les fermetures à 21 ou 22 h.

On s'est aperçu aussi que des familles venaient se promener après dîner et en profitaient pour faire des achats, histoire de gagner du temps pour le week-end. On offre le café aux chauffeurs de taxi et aux policiers qui font leur ronde. Du coup, le magasin devient un lieu de rencontres et de discussions. ✦

**PROPOS RECUEILLIS
PAR MICHEL TEXIER**



Jeu de Pistes

le son qui déménage ...

JEU DE PISTES
28 rue de la Thibaudière
69007 LYON
04 72 73 05 19
www.jeudepistes.fr
infos@jeudepistes.fr

... s'enregistre maintenant
28 rue de la thibaudière

CRÉATIONS MUSICALES • PUBLICITÉS RADIO • BANDES SON TV • DESIGN SONORE