

Carrefour ou l'invention de l'hypermarché

Christian Lhermie

Professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises de Paris (licence professionnelle « commerce et distribution ») - consultant

Éditeur : Vuibert, collection Management

Date de parution : 2001

Volume : 216 pages

INTERET DE L'OUVRAGE

En près de 40 ans, la société Carrefour, créée en 1959 pour gérer un rayon épicerie au sous-sol d'un magasin à Annecy, est devenue le deuxième distributeur français. L'étude de cette exceptionnelle histoire d'entreprise permet de mieux comprendre :

- les orientations stratégiques prises par une entreprise au cours de son développement ;
- les raisons de la naissance et de l'évolution d'une formule de vente en termes de concept, d'organisation, de ressources humaines, etc.
- une « révolution économique », étroitement liée à des facteurs socio-économiques et dont l'impact sur la distribution et la production a été essentiel.

CONCEPTS ET IDEES CLES

📌 Composition de l'ouvrage

- Dix chapitres.
- Annexes statistiques et financières (chiffre d'affaires, classement des sociétés de distribution, rentabilité, rendement, performances boursières).
- Dates clefs de l'histoire de Carrefour.
- Annexe pédagogique destinée aux enseignants qui souhaitent utiliser l'ouvrage dans leurs cours.
- Bibliographie d'ouvrages en grande majorité spécialisés sur la distribution.
- Index des noms cités.

📌 Idées principales

L'hypermarché « à la française » a été précédé par plusieurs innovations commerciales essentielles (« Aux origines de la grande distribution » : chap.1) :

- Le **libre-service (self service)**, système de vente imaginé aux Etats-Unis en 1916 par **Clarence Saunders**. Ce dernier inventa aussi le « **cash and carry** » en appliquant le self service à un de ses entrepôts de gros. En France, le 1^{er} magasin en libre-service apparaît en 1948 (à Paris, Goulet-Turpin). Le libre-service a été ensuite essentiellement promu par les sociétés succursalistes : développement de réseaux de magasins ayant des assortiments limités, couvrant les besoins courants en alimentation générale et tenus par des responsables dotés du statut de gérant.
- Le **supermarché et le discount** : le 1^{er} supermarché pratiquant des prix de 15 à 20 % moins élevés que ceux des autres magasins a été créé par **Michaël Cullen** en 1930 à New York. En France, le 1^{er} utilisateur des méthodes discount est Edouard Leclerc en 1949. Le 1^{er} « Super Marché » est créé à Paris en 1957 par Henri Bardou.

Les supermarchés se sont développés avant les hypermarchés (« Epoque zéro : 1959-1963 ; deux familles et une nouvelle société, Carrefour » : chap. 2). Après une présentation des deux lignées de commerçants savoyards ayant créé Carrefour (les Fournier, les Defforey), Lhermie rappelle le rôle joué par la « **bataille de Grenoble** » dans leur réflexion : l'implantation d'un magasin Leclerc à Grenoble et les violentes réactions du commerce local ont ancré dans leur esprit l'importance essentielle du discount. Les débuts de la société Carrefour (créé en 1959) sont ensuite décrits : création d'un rayon épicerie au sous-sol du magasin Fournier Nouveautés à Annecy, ouverture du 1^{er} super marché Carrefour en juin 1960 à Parmelan (650 m²). A la suite du refus de BP de vendre l'essence à un prix inférieur (à la demande de Denis Defforey), des pompes seront installées pour vendre un carburant sans marque. La fréquentation des surfaces de vente hors agglomération est ainsi justifié : le gain réalisé sur le plein d'essence compense le coût du trajet. C'est dans cette optique qu'en avril 1963, le 2^{ième} supermarché Carrefour comporte un vaste parking. Fin 1961, on dénombre déjà 108 supermarchés en France implantés dans les grands ensembles construits

pour lutter contre la crise du logement. L'auteur montre que cette explosion s'explique par la parfaite adaptation de cette forme de vente au contexte socio-économique de l'époque.

L'époque un de Carrefour (1963 – 1976) fait l'objet des chapitre 3 à 5.

La création du 1^{er} hypermarché Carrefour (2 500 m², surface quatre fois plus grande que les supermarchés de l'époque) en 1963 à Sainte Geneviève des Bois est considérée comme la date de naissance de la grande distribution (« une création française, l'hypermarché » : chap. 3). L'auteur rappelle le rôle essentiel joué par **Bernardo Trujillo**, directeur des séminaires chez NCR (caisses enregistreuses), qui a exposé à plus de 2 300 hommes d'affaires français (entre 1957 et 1965) des idées telles que :

- Il faut créer des « usines à vendre » posées sur des champs de betteraves et où sont empilées les marchandises au plus bas prix.
- Le discount élève le niveau de vie des consommateurs, stimule la production en élargissant les débouchés et favorise le développement économique.
- « No parking, no business », « monkey see, monkey do », « empilez haut, vendez bas », « les promotions : un îlot de perte dans un océan de profit », « le plus grand barrage entre le client et la marchandise, c'est le vendeur », « les pancartes sont vos meilleurs vendeurs. Vous ne les payez qu'une fois et elles ne prennent pas de vacances », « le succès repose sur trois pieds : libre-service, prix bas, spectacle », etc.

L'hypermarché (**terme inventé en 1968 par Jacques Pictet, fondateur de LSA**) de Ste Geneviève des bois comporte toutefois une originalité essentielle par rapport aux idées de Trujillo : il fait côtoyer alimentaire (food) et non alimentaire (drug), proximité refusée par les consommateurs américains. Il sera rapidement suivi par la création d'hypermarchés à Villeurbanne (1964 – 2 600 m²) puis à Vénissieux (1966 – 9 500 m², 20 000 produits, 2 000 places de parking). Ce dernier magasin est souvent considéré comme le **premier vrai hypermarché** avec une organisation de la surface de vente qui ne changera quasiment pas au cours des 30 années suivantes.

L'auteur rappelle les difficultés auxquelles s'est heurté Carrefour les premières années : hostilité de certains fournisseurs importants (rappel du rôle joué par **l'arrêt « Nivéa-Carrefour »** en 1969 dans l'autorisation du discount), absence de soutien des banques qui ne croient pas à la viabilité du projet, surface de vente plutôt mal organisée et austère... Il souligne toutefois que, malgré ces difficultés, le succès est immédiat en raison d'atouts déterminants : prix inférieurs de 20 à 30 % (car investissements limités), abondance de l'offre, liberté du choix, promotions et animations, rotation rapide des produits et crédit fournisseurs générant des liquidités importantes... L'hypermarché devient rapidement le symbole d'une révolution économique et sociale transformant les règles du commerce. Selon les certains sociologues, au-delà des atouts cités plus haut, le succès (236 hypermarchés en France en 1973) résulte en effet de phénomènes tels que la critique du commerce traditionnel censé s'enrichir « sur le dos » des clients, la démocratisation de la consommation, le plaisir de consommer, etc. **Selon Lhermie, , le métier de commerçant passe de l'obsession de la marque à celle du trafic, des volumes et de la rotation.**

La fin du chapitre est consacrée à un rapide rappel de l'évolution de la législation induite par le développement de la grande distribution : décret de 1958 (interdiction du refus de vente, prix minimum), circulaires Fontanet (1960) et Fourcade (1970) sur le prix unique quelle que soit la qualité du client, loi d'orientation du commerce et de l'artisanat (« loi Royer », 1973), ordonnances de 1986 (dépenalisation du refus de vente, liberté des prix), loi Galland de 1996 (interdiction de la revente à perte, du dé-référencement abusif...), loi Raffarin (abaissement des seuils d'ouverture des magasins).

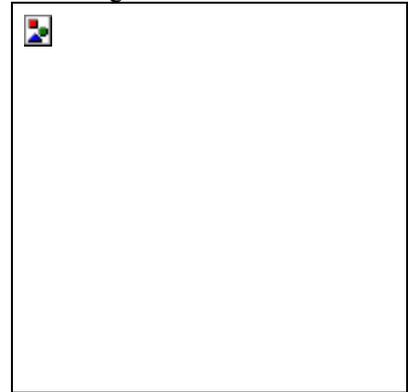
A l'origine, le développement de Carrefour repose sur les personnalités de Marcel Fournier, Denis et Jacques Defforey (« L'expansion naturelle d'un leader » : chap. 4) et est le résultat d'une stratégie de création de magasins par :

- Croissance interne.
- Associations : filiales détenues à 50 / 50 avec des grossistes ou des sociétés régionales tels que Docks de France, Docks de Nevers, Comptoirs Modernes, Guyenne et Gascogne, etc. Participations prises dans des groupes étrangers (Delhaize-le-lion en Belgique, Hipermarket holding en Suisse, Wheatsheaff en Grande-Bretagne...).

- Franchise : ouverture de magasins sous enseigne Carrefour par Promodès (entre 1970 et 1972, date à laquelle ils prennent l'enseigne Continent) et Docks du Nord-Mielle (entre 1970 et 1975, date à laquelle ils se transforment en Cora).

Le chapitre 5 (« Etre Carrefour : des méthodes et des hommes ») est centré sur l'organisation et les règles de gestion mises en œuvre par Carrefour lors de la période 1963 - 1976 :

- « Concept magasin » et agencement de la surface de vente : niveau unique sans étage, méthodes de manutention et de stockage productives (containers normalisés, transpalettes), couloirs facilitant la circulation des marchandises et des clients, division du magasin en trois parties (zone froide, zone chaude, saisonnier), implantation des produits dans les gondoles (sol = premier prix, main = impulsion / produits de marque, yeux = produits ayant un bon rapport qualité / prix, supérieur = produits de marque à forte marge), etc.
- Structure organisationnelle : cinq services (sécurité, comptabilité, décoration, entretien, caisses) et cinq secteurs de vente (épicerie, textile, bazar, produits frais, électro-ménager-photo-ciné-son ou EPCS).
- Mesure des performances des magasins (par rapport à la zone de chalandise) en fonction de trois critères majeurs :
 - Part de marché ou taux d'emprise du magasin pour chaque famille de produits.
 - Taux de pénétration du magasin : % de population fréquentant le magasin (attractivité très forte > 50 % ; faible : entre 1 et 10 %).
 - Indice de fréquentation : moyenne du nombre de visites des clients par semaine (très forte : 2,1 ; faible : 0,60).
- Utilisation d'indicateurs de gestion : marge brute, taux de marque, stock moyen, coefficient multiplicateur, performances du linéaire (productivité : % CA / % MLD, rentabilité : % marge / % MLD ; attractivité : % quantités vendues / % MLD), fréquentation des rayons ou attractivité (passage : Nbre de clients dans le rayon / Nbre de clients entrant dans le magasins ; attraction : Nbre de clients achetant dans le rayon / Nbre de clients entrant dans le magasin).
- Absence de marques de distributeurs pour que le consommateur puisse identifier les produits et comparer les prix (stratégie modifiée en 1976 : voir plus loin produits libres).
- Gestion des ressources humaines et politique sociale :
 - **Rôle clé du chef de rayon** : négociation des prix avec les fournisseurs, choix de l'emplacement des produits, responsabilité de son compte d'exploitation... Le rayon constitue une véritable unité d'exploitation autonome au sein du magasin.
 - Motivation des collaborateurs : promotions rapides facilitées par le développement de l'entreprise, recrutement privilégiant les qualités humaines (dynamisme, sens des responsabilités, aptitude à travailler en équipe), participation aux résultats, etc.
- Adoption de l'idée de **pyramide inversée**, concept proposé par Esther Peterson, assistante de J. F. Kennedy : « les supermarchés doivent devenir les avocats des consommateurs auprès des fabricants ; au sommet les consommateurs, à la base les fabricants, en position d'intermédiaires les distributeurs ». L'application de ce concept par Carrefour est schématisé ci-contre.



La deuxième période principale de Carrefour (1976 – 1991 – chap. 6 : « à la recherche d'un second souffle ») est caractérisée par des évolutions stratégiques qui ont des conséquences majeures sur l'organisation interne et les relations avec les producteurs.

L'essentiel du chapitre est consacré à la première réorientation stratégique essentielle de Carrefour : le développement d'une politique de marque avec les « produits libres » lancés en avril 1976 et proposés jusqu'en 1985 date à laquelle ils deviennent une marque d'enseigne « Carrefour ». Les marques propres Tex (textile) et Firstline (EPCS) sont créées ensuite (respectivement en 1982 et 1987).

Lhermie précise le contexte de la création des « **produits libres** » :

- **Atout** : constat des responsables de Carrefour : 30 % des consommateurs sont sensibles avant tout au prix car ils choisissent la « 2^{ème} marque », même si elle est inconnue, parce qu'elle est moins chère que la marque nationale leader de la catégorie de produit.
- **Risque** : déclin des marques de distributeurs depuis le milieu des années 60 (moins de 10 % du marché) principalement pour deux raisons : accroissement du niveau de vie (achat de produits de meilleure qualité et de marques connues), recul des distributeurs succursalistes.

Il définit ensuite le concept des « produits libres » (emballages blancs avec un simple message « proposé par Carrefour », qualité garantie par deux laboratoires indépendants...) et souligne leur succès commercial immédiat : 4 % du CA global et 12 % du chiffre d'affaires en épicerie seulement 15 jours après le lancement ; imitation immédiate par les concurrents : « produits blancs » de Promodès, « produits familiaux » de Mammouth (Paridoc), « produits orange » d'Euromarché, « produits drapeau » de Cora, etc. Ces produits seront baptisés « **produits drapeaux** » puis « **produits génériques** » puis « **marques d'enseigne** ».

L'auteur montre que les produits libres marquent d'une part, le développement de la fonction marketing et, d'autre part, une évolution du management vers la centralisation :

- Au sein de la centrale d'achat, développement de la fonction de chef de produit : analyse de marché, mise au point d'un cahier des charges, recherche des fabricants... **Carrefour n'est plus un simple distributeur mais concepteur de produits.**
- En liaison directe avec l'aspect précédent, **accroissement de l'autorité de la centrale d'achat réduisant l'autonomie et le degré de responsabilité des chefs de rayon.**

Le reste du chapitre est consacré à trois aspects :

- Les actions publicitaires importantes : campagne « l'indice de l'économie » en 1979 (publication d'un indice comparatif des prix pratiqués dans la grande distribution), campagne « Je positive » en 1988 (unification des messages publicitaires auparavant laissés à l'initiative des directeurs de magasins).
- Le développement des filiales ou des participations afin de diversifier les activités : épicerie Discount (Erteco, enseigne « Ed »), cash and carry (Metro France), surfaces spécialisées (But, Castorama), Société de Paiement Pass en 1980 (gestion de la carte privative Pass, préliminaire de la transformation de l'enseigne en organisme financier), centrale d'achat et supercentrale d'achat (Cometca : GIE avec Comptoirs Modernes ; ARCI avec Auchan et Promodès dissoute en 1989 avant une action des pouvoirs publics).
- Le développement international : succès en Amérique du sud mais échec aux Etats-Unis.

L'époque trois de Carrefour (après 1991) regroupe les derniers chapitres (7 à 10) centrés sur les évolutions les plus récentes.

Le chapitre 7 (« Un groupe boosté par la croissance externe ») est consacré aux premières opérations de croissance externe d'envergure sous la direction de Michel Bon (nommé président en 1992) achat de Montlaur (mars 1991), d'Euromarché (juin 1991) et de Picard Surgelés.

Plusieurs évolutions importantes caractérisent Carrefour depuis 1991 (Chap. 8 « réinventer l'hypermarché »).

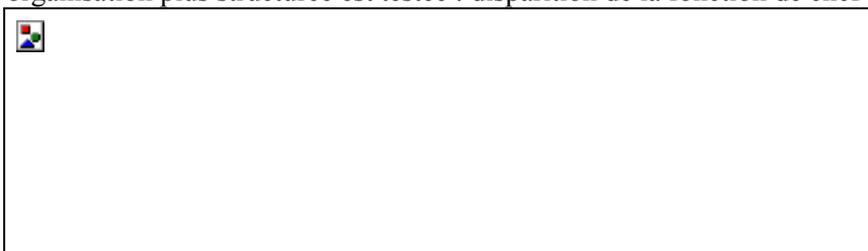
Les modifications organisationnelles orientées vers la recherche d'une plus grande efficacité sont la première évolution présentée par l'auteur :

- En reprenant Euromarché, les responsables de Carrefour constatent que le haut degré de centralisation des achats de cette enseigne lui avait permis d'obtenir, pour certains produits, de meilleures conditions fournisseurs. **La centralisation des achats et une organisation en conséquence apparaissent comme des facteurs clés de succès. Cela implique notamment une évolution de la fonction de chef de rayon : d'acheteur, il devient gestionnaire et manager d'équipe.**
- Réorganisation géographique sous forme de bassins (1994) en raison de l'augmentation du parc de magasins (doublement après achats d'Euromarché et Montlaur). Cette organisation est combinée avec une approche sous forme de filière pour certaines familles de produits (ex. : fruits et légumes).
- Volonté de rester un « discounter » illustrée par le taux de marque et les indices de prix par enseigne.

- Rôle essentiel de la centrale d'achat : création de schémas types adaptés par les chefs de rayon en fonction de leur surface de vente exacte, négociation de l'entrée des produits dans le TAN (tronc d'assortiment national : produits des marques nationales dont la présence assure des ventes importantes)...
- Apparition des « **univers** » (1997) afin de tenir compte de la complémentarité entre les produits et recréer l'atmosphère des boutiques. D'abord appliqué aux familles culture et communication, maison, loisirs et détente, personne et automobile, le concept d'univers est étendu à la partie alimentaire en 2000 (projet Magali). Le développement des univers s'accompagne d'une double modification :
 - de certains principes de marchandisage : ne plus faire parcourir la totalité du magasin par le consommateur (création de deux entrées, une à chaque extrémité de la ligne de caisse), liquides à un autre endroit qu'au fond du magasin, etc.
 - du recrutement : chefs de rayon gestionnaires appelés à devenir des commerciaux, apparition de chefs de vente ou managers de vente. **La vente assistée se développe au détriment du libre-service intégral et participe à la redéfinition du métier de « manager de rayon ».**

La deuxième évolution concerne les relations avec les fournisseurs principalement avec le développement de l'Efficient Customer Response : plus de 80 % des commandes en alimentaire sont réalisées automatiquement en tenant compte des capacités linéaires, de l'assortiment, des ventes et des unités de conditionnement. Les livraisons sont effectuées en flux tendus à partir des plates formes en fonction des ventes de la veille. Seuls les produits en promotion, les premières mises en rayon et les produits saisonniers ne sont pas traités. L'auteur présente notamment le système de gestion intégré « Anabel » : gestion des achats, des ventes, comptabilité du magasin, édition de tableaux de gestion, analyse de l'assortiment.

La troisième évolution décrite par l'auteur concerne le management, la durée du travail, la gestion des carrières... En 1999, une nouvelle organisation plus structurée est testée : disparition de la fonction de chef de secteur, extension du rôle des chefs de rayon qui rendent compte directement au directeur secondé par trois responsables. Les chefs de rayon deviennent « managers de rayon » à la fois gestionnaires,



vendeurs et managers. Ils gèrent une équipe d'animateurs des ventes, conseillers de vente, assistants ou équipiers de vente. Des chefs de vente, adjoint du chef de rayon, animent une équipe de 10 à 20 vendeurs. L'équipe de direction d'un magasin comporte plusieurs responsables : commercial, marketing, contrôle de gestion, ressources humaines, flux marchandises et informatique, caisses. **La nouvelle structure se traduit par une réorientation de la politique du groupe en 1999** : suppression des achats et des négociations fournisseurs en magasin, généralisation du réassort automatique et de la livraison quotidienne de tous les produits (zéro rupture, zéro stocks), adaptation exceptionnelle de la politique de prix fixée par la centrale, dossiers marchandisage élaborés par la centrale, communication nationale et territoriale, informatique de la responsabilité du groupe, etc.

La fin du chapitre est consacrée à divers aspects traités plus rapidement :

- Communication : image de Carrefour, stratégie (investissements, plan médias, publicité institutionnelle, communication événementielle et promotionnelle...).
- Produits : importance de la marque Carrefour dans l'assortiment, construction de filières qualité (avec indication détaillée des rôles des responsables de la filière fruits et légumes), politiques menées dans le domaine des OGM, des produits Bio et du co-branding.
- Diversification :
 - Produits financiers : développement de la carte Pass (1,3 millions de porteurs, 10 MdF de chiffre d'affaires), création d'une société d'assurance automobile (CARMA avec Groupama en 1991), épargne (création de fonds commun de placement en 1989, assurance-vie...)...
 - Produits et services : téléphonie mobile, vacances et billetterie, optique, forme et beauté, fleurs...

Très rapidement, Carrefour a cherché à se développer sur le plan international (« Un groupe résolument mondial » : chap. 9). Six ans seulement après la création de l'hypermarché de Ste Geneviève

des bois, les fondateurs implantent la société en Belgique (1969), Suisse (1970), Grande Bretagne (1971). **En 1995, le nombre de magasins situés à l'étranger est plus important qu'en France.** Fin 1998, le parc du groupe comporte 234 hypermarchés hors de France sur un total de 351. Le développement international repose généralement sur des associations avec un partenaire autochtone ce qui correspond à la volonté d'adaptation aux conditions locales. Dans la même optique, Carrefour délègue des cadres français (directeur de magasin, chefs de secteur) expérimentés capables de transmettre leur savoir-faire en trois ans à des cadres locaux. Lhermie souligne que le développement international a reposé aussi sur la saisie d'un certain nombre d'opportunités d'achats d'entreprises dont le groupe a conservé le contrôle ou qui ont été revendues avec des plus values importantes (Price Costo, Office Dépôt, Pet's Mart, etc.).

Le dernier chapitre (« la fusion du siècle ») est une présentation détaillée de la deuxième vague de croissance externe menée par Carrefour sous la direction de son nouveau président Daniel Bernard :

- Achat de 41,4 % des actions du groupe Cora-Révilleon (1996) ce qui assure une minorité de blocage ; participation cédée à la demande de la Commission européenne à la suite de la fusion avec Promodès.
- Fusion avec Comptoirs Modernes (1998) permettant une augmentation substantielle de l'importance des supermarchés dans le parc de magasins Carrefour.
- Fusion avec Promodès donnant à Carrefour la place de 2^{ième} groupe mondial derrière Wall Mart.

UTILITE OPERATIONNELLE

Finalité et niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	Terminale ACC	+	Présentation détaillée du groupe Carrefour et de son évolution. Les éléments centrés sur les évolutions récentes permettent de mieux prendre en compte et présenter aux élèves des aspects (missions du chef de rayon, évolution du management vers la centralisation, organisation des surfaces de vente, etc.) qui concernent les emplois futurs dans la grande distribution. L'annexe pédagogique fournie en fin d'ouvrage donne directement les passages à exploiter pour animer des séances centrées sur des thèmes tels que la stratégie, l'organisation, la logistique, les aspects juridiques, les ressources humaines, le marketing, etc.
	BTS commerciaux	+	
Pour la préparation à un concours	Capet	++	Excellente synthèse sur l'univers de la grande distribution et son évolution à travers l'histoire du groupe Carrefour, présentée de façon très concrète.
	Agrégation	+	Même intérêt que celui signalé pour le Capet. Toutefois, il est possible que l'essentiel du contenu soit connu par les candidats à l'agrégation maîtrisant bien l'univers de la distribution.
Pour la culture générale		+	Certains éléments liés à la mise en perspective historique sont de nature à améliorer la compréhension du phénomène hypermarchés : lien avec le contexte socio-économique, rôle de Bernardo Trujillo et originalité du concept « français », etc.