

[Retrouver ce titre sur Numilog.com](http://Numilog.com)

L 3.11

M4

2558

**GUERRIERS DE L'ÉCONOMIE**

**LA VÉRITÉ SUR  
CARREFOUR  
L'ÉPICIER  
PLANÉTAIRE**

**AUX 2 MILLIONS  
DE CLIENTS  
PAR JOUR**

**ENQUÊTE DE SYLVAIN COURAGE**

**EDITIONS ASSOULINE**



024300515

[Retrouver ce titre sur Numilog.com](http://Retrouver ce titre sur Numilog.com)

~~65~~  
33

**LA VERITE SUR  
CARREFOUR  
L'ÉPICIER PLANÉTAIRE  
AUX 2 MILLIONS DE  
CLIENTS PAR JOUR**

D2

1999.39040



© Éditions Assouline  
26-28, rue Danielle-Casanova, Paris 75002 France  
Tél. : 01 42 60 33 84 Fax : 01 42 60 33 85  
Accès Internet : <http://www.imagnet.fr/assouline>

Dépôt légal : 1<sup>er</sup> semestre 1999

Tous droits réservés

ISBN : 2 84323 110 8

Toute reproduction, même partielle,  
de cet ouvrage est interdite  
sans l'autorisation préalable de l'éditeur.

Achévé d'imprimer : février 1999





0145 001 501 R-JD

**ENQUÊTE DE SYLVAIN COURAGE**

Les personnages clés de la saga Carrefour

INTRODUCTION

CHAPITRE I

Le parking, le business

CHAPITRE II

La bataille de France

**LA VERITE SUR  
CARREFOUR  
L'EPICIER PLANETAIRE  
AUX 2 MILLIONS DE  
CLIENTS PAR JOUR**

coll. 243 8462

Une enquête de Sylvain Courage

CHAPITRE III

David Heston, le manager à l'étranger

CHAPITRE IV

Carrefour, une world company

139

Les grandes dates de Carrefour

139

**EDITIONS ASSOULINE**

DL-1102 1999 06142

LA VENTE EN  
CARTELLES  
LEPHER PLANETARI  
AUX 2 MILLIONS DE  
CLIENTS PAR JOUR

REVISIONS-AGENCE

## SOMMAIRE

8  
Les personnages clés de la saga Carrefour

11  
INTRODUCTION

15  
CHAPITRE I  
No parking, no business

29  
CHAPITRE II  
La bataille de France

43  
CHAPITRE III  
Le management minute

57  
CHAPITRE IV  
Les fournisseurs sont les payeurs

71  
CHAPITRE V  
Quand il faut se salir les mains

83  
CHAPITRE VI  
Une entreprise familiale éclairée

99  
CHAPITRE VII  
Daniel Bernard, un manager à l'allemande

113  
CHAPITRE VIII  
Carrefour, une world company

---

129  
Les grandes dates de Carrefour

133  
Bibliographie et remerciements



**LES PERSONNAGES CLÉS DE LA SAGA CARREFOUR**  
(par ordre d'apparition)

**Daniel Bernard**

Ancien numéro deux du distributeur allemand Metro, il dirige Carrefour depuis 1993.

**Marcel Fournier**

Propriétaire d'un grand magasin à Annecy (Haute-Savoie), il crée Carrefour en 1959 et en devient le président jusqu'en 1979. Décédé en 1985.

**Denis Defforey**

Premier associé de Marcel Fournier, il dirige le groupe de 1979 à 1991.

**Jacques Defforey**

Frère aîné de Denis, il ouvre le premier hypermarché de Sainte-Geneviève-des-Bois, implante l'enseigne au Brésil avant de devenir le directeur général de Carrefour de 1976 à 1990. Avec son frère, il demeure l'un des principaux actionnaires du groupe.

**Jacques Fournier**

Frère de Marcel, il quitte la direction de Thomson-Radiologie en





1981 et représente la famille Fournier au conseil d'administration de Carrefour.

**Édouard Leclerc**

Fondateur du mouvement Édouard Leclerc, il inspire la politique de discount pratiquée par Carrefour.

**Philippe Bouriez**

Patron du groupe Cora, allié puis concurrent de Carrefour dans l'Est de la France.

**Michel Bon**

Ancien numéro deux du Crédit Agricole, il entre chez Carrefour en 1985 et préside le groupe de 1991 à 1992. Actuel PDG de France Télécom.

**René Brillet**

Embauché comme comptable du magasin de Montesson en 1968, il devient patron de Carrefour France de 1985 à 1992 et dirige aujourd'hui la zone asiatique.



ANNEXES

Annexe I

1988 et 1989 : ... de Carrefour

Edouard Leduc  
Fondateur de ...  
1988

Philippe Bourrier  
Fondateur de ...  
1988

Michel Bon  
Ancien numéro deux de Carrefour Agence, il est élu président en 1988 et prend la tête de Carrefour France en 1991. Il est nommé directeur général de Carrefour France en 1994.  
1988

## INTRODUCTION

Du jamais vu à Rio, Shanghai, Cracovie et Sainte-Geneviève-des-Bois. Du 14 octobre au 14 novembre 1998, les 350 hypermarchés Carrefour d'Amérique latine, d'Asie et d'Europe ont célébré à l'unisson le 35<sup>e</sup> anniversaire de l'entreprise qui a inventé l'hypermarché. Une campagne de promos à tout casser. Sur trois continents, dans vingt-deux pays, pendant trente jours, les "usines à vendre" à l'enseigne bleu-blanc-rouge ont débité 180 000 perceuses, 24 000 téléviseurs, 16 000 manteaux en cachemire, 50 tonnes de lotte, 14 000 vélos... Portée par une campagne publicitaire mondiale estimée à 300 millions de francs, l'opération a permis à ce roi du discount de proposer des offres quotidiennes à des prix inédits : une minichaîne hi-fi à 990 francs un jour, un téléviseur 55 centimètres à 999 francs le lendemain, un manteau en

cachemire à 390 francs le surlendemain... Les consommateurs ont adoré. Résultat : en un mois, Carrefour a vu grimper de 20 % son chiffre d'affaires mondial, soit une recette supplémentaire de 2 milliards de francs. Champions du monde, les hypermarchés de Mexico et de Séoul en Corée ont tout simplement doublé leurs ventes!

Depuis son bureau de bois clair de l'avenue Raymond-Poincaré, à Paris, Daniel Bernard en rosit de plaisir. "L'histoire de Carrefour est celle d'une entreprise régionale, devenue nationale et appelée à devenir internationale", résume, mâchoire carrée et œil pétillant, le patron de l'enseigne depuis 1992. La métamorphose est en bonne voie. Lancé depuis cinq ans dans une course à la mondialisation, le groupe, qui vient de réussir sa première opération d'achat et de promotion internationale, inaugure une trentaine de nouveaux hypermarchés par an sur trois continents. "Il nous aura fallu vingt ans pour ouvrir nos 100 premiers magasins, dix ans pour les 100 suivants et cinq ans pour arriver à 366 magasins à la fin 1998", se félicite le PDG. Prochain objectif : 500 hypermarchés dans le monde en 2002.

Que de chemin parcouru en trente-cinq ans! Parti des faubourgs de Sainte-Geneviève-des-Bois, dans la banlieue parisienne, l'inventeur du magasin où l'on trouve "tout sous un même toit", du micro-ordinateur aux choux à la crème, affiche aujourd'hui un chiffre d'affaires total de 170 milliards de francs, emploie 125 000 salariés et accueille plus de 700 millions de clients par an dans ses magasins. Numéro un de la grande distribution française, l'entreprise la mieux gérée de France selon le cabinet américain Stern & Steward, engrange aussi, année après année, de jolis profits : 3,7 milliards de francs de bénéfice en 1997. Cotée à la Bourse de Paris depuis vingt-neuf ans, elle est devenue l'une des valeurs phares du CAC 40, plébiscitée par les petits épargnants et les fonds de pension internationaux.

Ainsi va l'épicier planétaire, accumulant les records de croissance et engrangeant les milliards. Mais que sait-on au juste de son



histoire? La légendaire ouverture du premier hyper, à Sainte-Geneviève-des-Bois? La géniale invention des “produits libres” en 1976? La prodigieuse réussite de l’enseigne en Amérique latine? L’impressionnante fortune des familles fondatrices, les Fournier et Defforey? Voilà, peu ou prou, ce qui est connu. Mais personne n’est allé rechercher ce qui se cachait derrière ces images d’Épinal. Or le succès de Carrefour ne doit rien au hasard. Il repose sur des méthodes et des procédures, bien sûr. Mais aussi des petits et des grands secrets qui ne gagnent pas tous à être révélés.

Car l’épopée de la grande distribution fut aussi un âpre combat entre les Carrefour, Leclerc, Auchan et autres Continent. Ceux-là se sont écharpés à chaque ouverture d’hypermarché, se sont disputé chaque promotion sur le baril de lessive ou les raviolis en boîte... Mais l’originalité de Carrefour fut, très vite, de ne pas se limiter à cette guerre hexagonale, et d’aller conquérir la planète. Imagine-t-on les trésors de débrouillardise qu’il lui a fallu déployer pour s’installer dans les faubourgs de Buenos Aires ou de Pékin?

Comme le démontre le formidable coup de pub des “35 ans”, Carrefour est désormais une prodigieuse et redoutable “machine” mondiale. Machine à vendre entièrement vouée au discount. Machine à acheter surtout, capable, comme aucune autre, de mettre sous pression ses 2500 fournisseurs dans le monde entier. Machine à inventer sans cesse de nouveaux concepts marketing. Machine à explorer de nouveaux territoires – la micro-informatique, la téléphonie... – pour continuer à se différencier. Machine à motiver les hommes, enfin, avec son armée de 125 000 fantassins du linéaire.

Mû par une ambition sans bornes et toujours mené par des managers d’exception, de Marcel Fournier à Daniel Bernard, Carrefour pourrait bien réussir son pari : faire main basse sur les caddies de deux milliards de terriens au début du XXI<sup>e</sup> siècle. En 2003, le quarantième anniversaire de l’enseigne promet d’être tonitruant!

L'histoire de la médecine est jalonnée de découvertes et de progrès. Les connaissances médicales ont permis de vaincre de nombreuses maladies et de prolonger l'espérance de vie. Cependant, il reste encore beaucoup à découvrir et à apprendre. Les progrès de la médecine sont le fruit de la collaboration entre les chercheurs, les cliniciens et les patients. La médecine est une science humaine et elle doit rester telle. Elle doit être au service de l'humain et de sa santé. Les progrès de la médecine sont le fruit de la collaboration entre les chercheurs, les cliniciens et les patients. La médecine est une science humaine et elle doit rester telle. Elle doit être au service de l'humain et de sa santé.

## CHAPITRE I

### No parking, no business

Un micro-ordinateur multimédia flambant neuf. Ce samedi de septembre, Thibault, quinze ans, a réussi à tirer son père par la manche jusqu'au rayon micro-informatique du Carrefour de Paris-Bercy. Et ce qui devait arriver arriva : Papa a craqué. Suivant les vagues recommandations du vendeur – “Pour les gosses, c'est important... Et puis vous pourrez envoyer des e-mails à votre cousin en Angleterre” –, Jacques a acheté la machine que lui réclamait son fiston depuis six mois. Pensez donc ! 4990 francs pour une merveille de technologie équipée d'un microprocesseur surpuissant et qui, il y a un an encore valait près du double ! L'imposant carton renfermant l'écran, l'unité centrale et le clavier du PC a pris place dans le chariot familial, entre les produits d'entretien et les paquets de yaourts.



**Sylvain Courage**, trente et un ans, est journaliste au mensuel *Capital*. Habitué des coulisses de la grande distribution – il a notamment décrypté le fonctionnement du groupement Intermarché –, il a consacré plusieurs enquêtes à Carrefour.

F67866



69 F

9 782843 231100

## **EN UNE GÉNÉRATION, ILS ONT BÂTI LA DEUXIÈME FORTUNE DE FRANCE.**

En inventant l'hypermarché, ils ont changé la société des trente dernières années. La formidable réussite des familles Fournier et Defforey porte un nom d'enseigne : **CARREFOUR**.

**MAIS COMMENT LE ROI DE L'HYPER A-T-IL RÉUSSI SON O.P.A. SUR LE CADDIE DE 700 MILLIONS DE CONSOMMATEURS DANS LE MONDE ?**

Ce livre lève le voile sur les recettes très simples, le management très codifié et le marketing très élaboré **D'UNE FORMIDABLE MACHINE À VENDRE QUI RÈGNE DÉSORMAIS SUR TROIS CONTINENTS.**

BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DE FRANCE



3 7502 01911570 0

Participant d'une démarche de transmission de fictions ou de savoirs rendus difficiles d'accès par le temps, cette édition numérique redonne vie à une œuvre existant jusqu'alors uniquement sur un support imprimé, conformément à la loi n° 2012-287 du 1<sup>er</sup> mars 2012 relative à l'exploitation des Livres Indisponibles du XX<sup>e</sup> siècle.

Cette édition numérique a été réalisée à partir d'un support physique parfois ancien conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal. Elle peut donc reproduire, au-delà du texte lui-même, des éléments propres à l'exemplaire qui a servi à la numérisation.

Cette édition numérique a été fabriquée par la société FeniXX au format PDF.

La couverture reproduit celle du livre original conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal.

\*

La société FeniXX diffuse cette édition numérique en vertu d'une licence confiée par la Sofia – Société Française des Intérêts des Auteurs de l'Écrit – dans le cadre de la loi n° 2012-287 du 1<sup>er</sup> mars 2012.

Avec le soutien du

