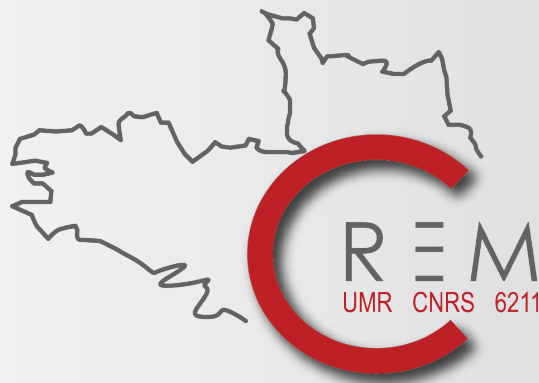




Centre de Recherche en Économie et Management
Center for Research in Economics and Management

University of Caen

University of Rennes 1



La genèse de l'hypermarché : est-il vraiment français d'origine ?

Yves Soulabail

CREM CNRS UMR 6211, University of Rennes 1

June 2013 - WP 2013-19

Working Paper

Working paper

Juin 2013

La genèse de l'hypermarché : est-il vraiment français d'origine ?

Yves SOULABAIL

CREM UMR CNRS 6211 – Université de RENNES 1

Yves Soulabail
8 bis rue René Cassin
91290 Arpajon
06 14 25 12 29
soulabail@orange.fr

La genèse de l'hypermarché : est-il vraiment français d'origine ?

Résumé

L'hypermarché fut présenté en 1963 comme une combinaison innovante des principales caractéristiques du commerce moderne de l'époque. Ce papier décrit l'histoire de ce concept initial et comment il a traversé l'Atlantique nord pour se diffuser en Europe. Généralement associé dans ces formulations initiales à la France, nous constatons que les premières volontés d'introduction sont antérieures et plutôt le fait de la Belgique. Nous analysons ce phénomène de « nationalisation », ou plus exactement d'appropriation nationale, du concept par le leader mondial du secteur : Carrefour.

Mots-clés

Carrefour, cycle de vie du commerce, France, hypermarché, roue de la distribution.

Abstract

The "French" hypermarket was presented in 1963 as an innovative combination of the most prominent characteristics of modern retailing of that time. This paper describes the story of this retail concept and how it crossed the Atlantic Ocean before being diffused throughout Europe. It is by and large known that it was firstly implemented in France, but we show that it was actually done in Belgium. We analyze this phenomenon of national appropriation of this concept by Carrefour.

Keywords

Carrefour, France, hypermarket, retailing wheel, retail life cycle.

Mon imitation n'est point un esclavage :
Je ne prends que l'idée, et les tours et les lois,
Que nos maîtres suivaient eux-mêmes autrefois.
JEAN DE LA FONTAINE (1621 – 1695)
ÉPÎTRE Á HUET (1687)

1. Introduction

L'hypermarché est censé être né sous l'enseigne Carrefour à Sainte-Geneviève-des-Bois, dans la banlieue sud de Paris, le samedi 15 juin 1963. Depuis, plusieurs chercheurs (Cliquet, 2000 ; Daumas, 2006 ; Lhermie, 2003 ; Villermet, 1991) ont souligné la révolution constituée par l'avènement de cette nouvelle forme de commerce en France, dont les répercussions, dans l'univers marchand mondial, sont immanquablement associés à la société Carrefour comme première du genre.

Or, Jean-Claude Daumas (2006) a relevé la difficulté, au travers de ses recherches, de rassembler les éléments historiques tangibles sur ce phénomène faute de pouvoir étudier les prémisses de cette enseigne à partir d'archives librement accessibles.

Suite au don de plusieurs fonds¹ détenus par l'association Etienne Thil aux Archives Nationales du Monde du Travail (Roubaix), complété de recherches personnelles effectuées auprès d'anciens cadres du secteur, il est aujourd'hui possible d'éclairer d'un nouveau jour la filiation même de ce que l'on dénomme aujourd'hui par « hypermarché ».

En dehors d'une étude *stricto sensu* tournée autour des concepts de formats et formules (Des Garets, 2007) ou de l'analyse sémiotique afférente (Bobrie, 2009), nous privilégions volontairement une approche moins discursive car plus fondée sur les commentaires des opérateurs de l'époque.

En tout état de cause, nous prenons le parti de mettre en avant leurs discours, ainsi que leurs éventuelles contradictions – comme nous l'avions déjà fait au travers du livre « Carrefour Un combat pour la liberté » (Soulabail, 2010) à propos du lancement des produits libres – afin de suivre, autant que faire se peut, le cheminement des idées en limitant les pollutions de notre part. Ce choix est également motivé par l'accès de données inédites que l'on ne retrouve actuellement que dans de très rares documents professionnels. Nous prenons donc le parti d'une introspection à partir de sources

¹ Notamment les Fonds 2010 037 : Fonds Etienne Thil, premier directeur marketing de Carrefour et 2010 038 : Institut du Commerce et de la Consommation (ICC).

documentaires inusitées jusqu'alors, essentiellement issue de la littérature professionnelle et dite « grise », qui sont plus de nature à soutenir l'idée d'une relance du modèle de l'hypermarché que nous croyons possible sur les bases de sa formulation historique plutôt que tournées sur un déclin du concept (Perrigot et Cliquet, 2006), notamment expliquée par une nouvelle avancée de la « roue du commerce » (Bobrie, 2010).

Les derniers chiffres de l'INSEE (figure 1), semblerait d'ailleurs nous donner raison, dans le sens d'un maintien de cette formule de magasin dans le paysage économique et non d'un décrochage particulièrement marqué qu'elle serait sensé subir.

Insérer figure 1

C'est pourquoi, après avoir débuté notre étude par les définitions d'usage, dans une deuxième partie nous reviendrons sur l'émergence d'un nouveau concept de magasin issu d'un bouleversement de la commercialisation du textile aux Etats-Unis dans la seconde moitié des années 50.

Nous poursuivrons notre analyse par la transposition sur le vieux continent de la nouvelle forme de commerce américain, et plus particulièrement en Belgique, berceau de l'hypermarché Européen. Puis, il s'agira de voir comment la direction de l'enseigne Carrefour a synthétisé les évolutions antérieures et traduit cette mutation pour s'en approprier la formule. Pour conclure, nous tenterons d'explicitier la réfutation actuelle de cette dernière sur sa filiation transatlantique.

2. Peut-on définir l'hypermarché ?

Afin de circonscrire notre propos autour de ce que l'on présente comme « hypermarché », nous pouvons revenir sur les définitions actuellement usitée.

L'Académie des Sciences commerciales décrit le concept dans son dictionnaire² en le désignant de « magasin de vente au détail installé, généralement, en position périphérique ou suburbaine, avec de vastes aires de stationnement, qui offre en libre-service, et à des prix compétitifs, sur une surface de vente supérieure à 2.500 m², un large assortiment d'articles alimentaires et non alimentaires de grande vente ».

L'INSEE, reprenant les prescriptions de l'IFLS³, le décrit comme un « établissement de vente au détail en libre-service qui réalise plus du tiers de ses ventes en alimentation et dont la surface de vente est supérieure ou égale à 2.500 m² ». Elle regroupe ses données sous le code NAF 4711F.

² <http://www.dictionnaire-commercial.com>

³ Institut Français du Libre-Service.

Ces approches viennent achopper ainsi la limite base de 2.500 m² comme surface de vente de référence, frontière invisible avec la définition des supermarchés. Pourtant, le modèle originel de l'hypermarché ne fut pas déterminé par la surface⁴ mais par de nombreux autres critères que nous détaillerons. Nous constatons d'ailleurs que les enseignes sont beaucoup plus ouvertes et peuvent tout à fait appliquer le terme de supermarché pour des magasins de près de 5.000 m². Le distinguo avec les hypermarchés est alors plus le fait d'une organisation interne différenciée et caractérisant l'offre proposée.

Par ailleurs, l'idée que l'on se fait aujourd'hui du concept, notamment sur sa dominante alimentaire, était bien plus incertaine initialement. Cette vision actuelle de l'hypermarché doit sans doute beaucoup au directeur-gérant du bimensuel LSA de l'époque, imprimé alors à Angoulême. Effectivement, « C'est Jacques Pictet qui l'utilise pour la première fois, le 1^{er} mai 1968 dans *Libre-service Actualités*, cinq ans donc après la naissance de Sainte-Geneviève-des-Bois. » (Lhermie, 2003).

3. De l'évolution des formules aux Etats-Unis vers la suprématie temporaire d'un concept exportable

L'histoire moderne de la distribution commence peut-être en 1879, date à laquelle Franck W. Woolworth, à l'exemple de son prédécesseur Aristide Boucicaut, créa des rayons multiples où tous les articles pouvaient être touchés, manipulés... et désirés. La formule « prix unique » venait de naître. La communauté scientifique considère généralement cela comme le plus ancien concept de magasins que les commerçants américains auraient importé. Les concepts, lorsqu'ils répondent aux besoins intrinsèques des individus, peuvent effectivement traverser les frontières.

« Le commerce n'a pas de nationalité. Le commerce, c'est non seulement l'échange des marchandises à l'intérieur d'un pays et d'un pays à l'autre, mais c'est également un échange continu de techniques commerciales. [...] Toute l'histoire du commerce nous apprend qu'à l'origine de toute invention il y avait, non pas une grosse entreprise, mais un petit indépendant qui voulait vivre ! Elle nous apprend aussi que ce sont les indépendants qui, les premiers, se saisissent des idées nouvelles, s'en font les pionniers et les développent ! » rappelle Ballerand (1961).

⁴ Les surfaces de vente diffèrent d'ailleurs selon les États :

- Belgique, Danemark, Espagne, Grèce, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Portugal 2 500 m² et plus ;
- Allemagne 1 500 m² et plus ;
- Irlande, Grande-Bretagne 2 323 m² et plus.

Pour revenir à l'hypermarché « à la française », qui ferait de lui l'avant-coureur mondial d'une dominante alimentaire à laquelle on associerait le non-alimentaire « *under the same roof* », nous constatons que la plupart des précurseurs américains vendaient eux-même tout sous un même toit et que cette technique n'est nullement l'apanage d'une exception nationale.

On peut reprendre l'exemple de Robert M. Otis et Roy O. Dawson qui, en 1932, ouvrent Big Bear à Elisabeth (New Jersey) sur 4.500 m² « comprenant au centre de l'espace, la section alimentaire [de 1.500 m²], et tout autour, 11 autres sections (marchand de couleurs, accessoires automobile, radios, ustensiles de cuisine et appareils ménagers, drugstore, un comptoir de rafraîchissements et un restaurant pour déjeuner) » (Grandclément, 2008). Les marchandises y sont exposées en vrac sur des plateaux rudimentaires et 56% du chiffre d'affaires sont réalisés en alimentaire avec une marge brute totale de 12%.

C'est également le cas pour le nouveau discount de E. J. Korvette, à New-York, qui alliera électroménager et nourriture. Le fondateur de l'enseigne, Eugene Ferkauf, au nom prédestiné qui veut dire « vente » en allemand, est initialement un commerçant de valises et d'accessoires de voyage. En 1948, « sa théorie était simple : diviser la marge traditionnelle par deux pour multiplier les ventes par quatre. » (Thil, 2000, p.185). Avec sa réussite rapide, tout en comprimant ses frais généraux, il comprit que l'on pouvait tout commercialiser ainsi et décida d'ouvrir en 1954 le premier grand magasin en discount Korvette sur 8.500 m² à Westbury, dans la banlieue de New York. Il donnait alors le change aux grands magasins traditionnels qui vendaient à prix réduit les *hard goods*⁵, rééquilibrés par marge compensée sur les *soft goods*, sur lesquels il était essentiellement positionné.

Les grands magasins traditionnels cherchaient ainsi à survivre face aux attaques répétées des discounters. Peine perdue. « Aussi est-ce par milliers que l'on a compté les morts dans leurs rangs. De 1954 à 1959, 300 sociétés de grands magasins ont disparu. » (Thil, 2000, p.238).

Dans tous les cas, à travers les époques, l'alimentaire est utilisé pour accroître la fréquentation des magasins, tirant par là-même les rotations des produits non-alimentaires. Remarque plus importante encore : les révolutions du commerce commencent presque toujours par la distribution alimentaire qui, comme le disait

⁵ Réfrigérateurs, caméras, transistors, jouets...

Edmond Ballerand, par la fréquence – quotidienne – des achats des consommateurs est la « mouche du vinaigre » du commerce, permettant de vérifier rapidement les résultats des expériences.

Pour reprendre le fil de l'histoire du commerce américain, « depuis que Korvette a inauguré ses premiers grands magasins en discount, des milliers de *self service discount department stores* ont poussé comme des champignons dans les banlieues américaines. La plupart de ces gigantesques magasins [discount] de 7.000 à 20.000 m² ont été créés par des firmes aussi jeunes que Korvette : *Two Guys from Harrison, Gem, Shopper Fair, Zayre's, Spartan, Bargain City, Bargain Town USA*. » (Thil, 2000, p.183).

On peut considérer que le premier, en 1957, fut certainement celui de Martin Chase dans son usine désaffectée 'Ann & Hope'. Cet agent immobilier, propriétaire des lieux, cherchait le moyen de louer l'espace dont il disposait, laissé libre par un fabricant de rubans et de cartes de Noël qui venait de faire faillite.

Pour recouvrer une partie de ses loyers, Martin Chase mit en vente les stocks de rubans, que l'ancien locataire avait laissé, sous forme de grands sacs pour 25 cents l'unité. Devant l'affluence des clients en quelques jours, des fabricants de textile – auxquels il avait confié son étonnement sur ce succès inattendu – purent commercialiser chez lui leurs marchandises de second choix qu'ils plaçaient eux-même dans des cases en bois. Au moins de décembre, « Martin Chase installa son 'magasin' dans un local de 2.000 m² situé dans la cave de l'usine que venait de quitter un fabricant de ficelle [...] mais les clients étaient toujours plus nombreux. [...] Le magasin était organisé comme un supermarché : les articles étaient répartis en différents rayons, les clients se servaient eux-mêmes et ne payaient qu'une fois, à la caisse de sortie. » (Thil, 2000, p.190).

Et Ballerand (1961) ajoute : « Jusqu'en 1957, la distribution de masse n'avait touché [en effet] que les articles alimentaires et les articles de bazar. Il a fallu attendre 1957 pour que la vente de masse s'étende au domaine réputé inviolable du textile. Désormais, tous les articles de consommation courante sans exception sont offerts au public américain à des prix dramatiquement bas, c'est-à-dire de 10 à 40% moins cher que dans les magasins traditionnels du centre. Et c'est encore un indépendant qui a franchi ce nouveau pas ! » Ainsi, c'est à Rhode Island, que « 'Ann & Hope' a lancé le véritable supermarché complet, ou, mieux le Grand Magasin Populaire. C'est un magasin de 10.000 à 20.000 m² de surface. Vendant tous les articles de consommation courante, alimentaires et non alimentaires. Moins cher que tous ses concurrents. En libre-service intégral. Avec un parking pour 1.000 à 3.000 voitures. [...]. La plupart sont ouverts en

banlieue, certains même à la limite des zones d'habitation, là où, comme disent les Américains, il y a d'un côté les maisons et, de l'autre, les vaches (mais pas en plein désert !). » C'est d'ailleurs ce premier magasin qui inspira Sam Walton, le fondateur de Wal-Mart, lorsqu'il le visita dès 1961 (Fridson, 1999, p.85), ainsi que Harry Cunningham⁶ dans le cadre du lancement de son premier magasin Kmart (Marcelo, 2007).

Le décor était ainsi posé. Cette nouvelle forme de magasin s'étendait immanquablement. De 1957 à fin 1961, en 5 ans, ces Grands Magasins Populaires en Discount et Libre-Service intégral atteignirent aux Etats-Unis le chiffre d'affaires de 4 milliards de dollars, soit 2.000 milliards de francs, soit le même chiffre d'affaires que l'ensemble des magasins populaires américains (*variety stores*), y compris le grand Woolworth.

En tout état de cause, l'usine de distribution qui venait de naître fut rapidement baptisée « Self Service Discount Department Store », avec comme acronyme SSDDS. Installée en rez-de-chaussée, en libre service intégral, sans vendeur ni conseillers, on y retrouvait : 25.000 articles non alimentaires à 24% de marge et 7.000 articles alimentaires à 5% pour une marge moyenne de 10 à 15%. Les premières unités de vente établies dans d'anciens entrepôts de gros, des garages désaffectés, d'anciennes usines situées dans des zones semi-industrielles, faisaient perdurer l'esprit initial. « Les articles vendus étaient, à l'origine, des fins de stocks, des 'erreurs d'achat' que des producteurs ou des distributeurs souhaitaient écouler rapidement, mais qu'ils hésitaient à écouler dans leurs magasins habituels, de peur de porter un coup désastreux 'à l'image respectable' de leur établissement. [...] Le propriétaire du rayon exploite un ou deux rayons de son magasin, rayons pour lesquels il est spécialisé, et concède les autres rayons à des producteurs, des grossistes ou des détaillants spécialisés. La location des emplacements concédés est réglée sous forme d'un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par chaque rayon. Le pourcentage perçu varie suivant les rayons afin de tenir compte de leur rentabilité relative. La contribution du supermarché alimentaire est parfois intentionnellement fixée très bas pour permettre des prix vraiment avantageux

⁶ http://www.projo.com/ri/cumberland/content/CUMBERLAND_ANNHOPE_08-19-07_HG66NRS.2cb9079.html.

qui attirent la clientèle : le rayon alimentaire est, dans de tels cas, pratiquement subsidié par les autres rayons. »⁷

Que retenir comme autres caractéristiques pour cette innovation commerciale ? « Elle est située à la périphérie des villes, sur un terrain bon marché, avec un océan de parking. Ses installations sont rudimentaires, elle ne fait pas de crédit ni de livraison. Elle vend essentiellement des marques nationales. C'est le retour aux supermarchés de 1930 qui, entre temps, se sont assagis, ont perdu avec l'âge, leur griffes et leurs crocs, se sont tournés vers le luxe... et leurs marges ont repassé les 18%. La roue ayant tourné, elle effectuait une nouvelle révolution. » (Ballerand, document non daté, p.5). C'est l'illustration de la fameuse roue du commerce, concept développé par McNair (1958) et critiqué par la suite par Hollander (1960).

Les banlieues américaines venaient de subir un profond bouleversement pendant la deuxième guerre mondiale que la nouvelle forme de commerce accompagnait. A l'exemple de Los Angeles, la population s'étendait de plus en plus hors du centre-ville (voir la figure n°2). Les spécialistes évoquerons par la suite ce phénomène en utilisant une image végétale : « les villes grandissent comme des arbres, de manière concentrique » (Figure 2). Il devenait donc absolument nécessaire d'installer les magasins au niveau de l'écorce. « L'hypermarché [était ainsi] une illustration d'une procédure d'adaptation du commerce en face des conditions créées par l'apparition d'une clientèle périphérique nouvelles [...]. » (Association amicale des anciens élèves de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, 1972, p.46).

Insérer figure 2

Comme nous avons pu le constater dans nos recherches, la désignation de ce nouveau type de magasins n'est pas stable selon les sources documentaires, on parle tantôt de « Grand Magasin Populaire », de « Grand Magasin Populaire en Discount et Libre-Service Intégral », de « Self Service Discount Department Store », de « Discount Department Store », ou plus tardivement « Usine de Distribution » dans sa version francisée.

Nous lui préférons « Self Service Discount Department Store », qui nous semble moins équivoque pour notre propos. D'autres dénominations existaient également : *“The combination of the low-priced department store and the supermarket has created the*

⁷ Descriptif du self-service check-out department store issu de *Shopping Centers*, Rapport de la mission belge aux Etats-Unis, 14 octobre 1960 – 6 novembre 1960, Office Belge pour l'accroissement de la productivité, 1961, p.56-57.

one-stop shopping concept. Currently the most popular expansion are is in stores having all types of merchandise and service units under one roof. The name 'discount center' is used to describe these one-stop shopping units.” (Brand, 1963, p.57). Cette difficulté d'appellation rend parfois confuse l'analyse des ressources statistiques disponibles. On retrouve toutefois, des données financières comparatives comme celles du tableau 1.

Insérer tableau 1

Cette mutation d'après-guerre avait amené inévitablement un déphasage USA-Europe sur cette forme de commerce. « C'est cet asynchronisme qui a parfois permis à des chefs d'entreprise européens de s'inspirer fort opportunément de ce qui se faisait à un moment donné aux Etats-Unis, pour prendre des décisions qui se sont révélées judicieuses sur le marché européen quelques années plus tard. » (Michel, 1979, p.17), idée que nous prenons à notre compte pour expliquer l'introduction des SSDDS en Europe, suivant l'aphorisme d'Aristote : « *la nature a horreur du vide* »...

4. De l'importation des SSDDS vers l'Europe

Nous retrouvons en effet très rapidement les traces des SSDDS en Belgique. Dans un chapitre de *La Revue des Deux Mondes* (Les Documents, 1962, p.39) est décrit ce dernier né de la distribution américaine : « héritier du grand magasin, du prix unique, du super-marché et du discount [...] le voici arrivé en Europe. La Revue Belge de la distribution (décembre 1960) le définit⁸ comme un 'grand magasin à rayons multiples, à grande surface, d'un seul niveau situé soit en ville, soit à l'extérieur de la ville, où tous les articles sont vendus en libre-service à des prix très avantageux avec des coûts d'exploitation très bas. C'est à proprement parler la transposition ou 'non alimentation' d'un super-marché ». Il faut entendre ici l'extension des pratiques issues des supermarchés au domaine non-alimentaire.

Plusieurs sociétés décideront d'unir leurs efforts et leurs capitaux « à parts égales, le Grand Bazar d'Anvers en charge de la gestion, la Jewel [en fait la Jewel Tea Company de Chicago, numéro 1 des supermarchés à Chicago], le Grand Bazar de Liège (seules, les Galeries Anspach déclinant l'invitation) et l'inattendu Bon Marché » pour promouvoir ce modèle au travers de la société Superbazar SA (Dopchie, 2004, p.34). Le

⁸ Ce qui est pour nous la meilleure définition du concept.

Superbazar de Bruges, premier hypermarché d'Europe donc, avec ses 40.000 sq. ft.⁹ et son parking de 170 voitures fut inauguré le 9 septembre 1961. Le second suivi à Bruxelles-Auderghem¹⁰, avec 102.400 sq. ft. et 810 voitures, le 16 septembre, puis un troisième le 14 octobre 1961 à Anderlecht (85.000 sq. ft. et 320 voitures).

Comme toute création, même Européenne, il fallait inévitablement un pionnier pour mener une telle entreprise. C'est Maurice Cauwe qui en fut l'initiateur. Ce dernier eu l'occasion de diriger une étude aux Etats-Unis. « Cette X^e mission de productivité, organisée par l'Office belge pour l'accroissement de la productivité, n'est pas une mission comme les autres. Son objet [était] l'étude des *shopping centers* aux Etats-Unis [...]. Le voyage a duré trois semaines, du 15 octobre au 6 novembre 1960, et a été conçu de la façon suivante : la mission a d'abord passé quelques jours à Dayton (Ohio), où elle a suivi un séminaire sur le problème des *Shopping Centers*, séminaire organisé par la *Nationale Cash Register Company*, et animé par l'extraordinaire Bernardo Trujillo, connu dans le monde entier dans les milieux de la distribution. [...]» (Office Belge pour l'Accroissement de la Productivité, 1960, p.17). Les SSDDS sont décrits dans le rapport de la mission. « Voici en quelques mots leur portrait : aspect « usine », construction en bloc de ciment ou en maçonnerie apparente, poutrellage du toit apparent, murs peints ou chaulés, éclairage par des lignes de tubes fluorescents, mobilier parfois sommaire, amovible et interchangeable pour avoir le maximum de souplesse d'implantation et d'exposition, décoration colorée et joyeuse, une incontestable atmosphère de foire, surface de vente de 5.000 à 18.000 m², heures d'ouverture généreuses : 7 jours par semaine de 9 heures du matin à 10 heures au soir quand le règlement local le permet. » (Office Belge pour l'Accroissement de la Productivité, 1960, p.56).

En fait, la connaissance de Maurice Cauwe sur les SSDDS est plus ancienne encore ! Dans un courrier¹¹, daté du 9 avril 1981, adressé à l'attention d'Edmond Ballerand, administrateur-délégué général du Club M.M.M. qui venait de faire un appel à la mémoire de Bernardo Trujillo pour le 10^e anniversaire de sa disparition, il relate : « Je n'ai certes pas oublié le prestigieux créateur et animateur des séminaires M.M.M. de Dayton. Ma première rencontre avec lui date de janvier 1956 à New-York à un congrès

⁹ Nous gardons les surfaces exprimées selon le modèle américain afin de faciliter la comparaison nationale et surtout pour respecter les sources documentaires que nous avons consultées. Pour mémoire, 1 sq. ft. = 0.09290304 m², autrement dit $\approx 0,10$ m².

¹⁰ Bruxelles-Anderghen selon l'appellation des documents NCR.

¹¹ Archives personnelles d'un des auteurs.

de la N.R.D.G.A.¹² (association de grands magasins et de magasins spécialisés) où il fit aux délégués belges, hors congrès, une présentation inattendue de la vie et de la distribution américaines qui n'avait pas été évoquée en séance. C'est de cette rencontre que date ma connaissance de tous les phénomènes américains de motorisation, de déplacement vers la périphérie, d'asphyxie du centre des villes, de psychologie de la vente et surtout du libre-service ; c'est là aussi que j'ai, pour la première fois, entendu parler du '*self-service discount department store*', toutes choses ignorées ou dédaignées par les grands magasins traditionnels américains. [...] En 1957, Bernardo Trujillo m'envoie un télégramme mémorable par lequel il m'invite à participer à un premier séminaire M.M.M. qu'il organisait à Dayton [...].

Malheureusement, en Belgique, nous ne pouvons rien entreprendre car nous vivons sous un régime de loi de cadenas. Et ce sera le séminaire de 1960 qui sera décisif pour mon entreprise lorsque je conduirai une mission belge dénommée '*Mission shopping-centers*', organisée par l'Office Belge pour l'accroissement de la productivité (O.B.A.P.). Dès la fin du séminaire, j'écris en Belgique pour préconiser l'ouverture de *self-service discount department stores* et non de *shopping-centers*, dès que la loi de cadenas belge sera abrogée et cela malgré les différences sensibles entre les indices économiques belges et américains. C'est avec une hâte fébrile que nous poussons à la préparation nécessaire et ouvrons en août et septembre 1961 les trois premiers hypermarchés européens, l'un à Bruges, les deux autres à Bruxelles. Je tiens à confirmer l'hommage public que j'ai rendu à diverses reprises à Bernardo Trujillo. C'est lui qui a été notre inspirateur dans le lancement de la formule de ce qui est devenu l'hypermarché [...]. Sa contribution dans l'abaissement du prix de vente de milliers de marchandises en faveur de millions de consommateurs a été décisive pour le succès de nos entreprises. »

Lors d'une nouvelle rencontre avec Trujillo en septembre 1962, il lui fera part des difficultés rencontrées après le démarrage : « il nous faut à présent faire revenir nos clients, ce qui est plus difficile que de les faire venir ».¹³ Un autre rendez-vous aura lieu en 1963 entre les deux hommes, à New-York. Le bilan¹⁴ était même devenu négatif ! Très touché, Trujillo lui dit : « Maurice vous êtes venu pour m'engueuler. – Non. Répondit M. Cauwe, pour vous remercier ! N'ajoutez pas l'ironie à ce qui est déjà

¹² Devenu plus tard la N.R.A.M. (National Retail Merchants Association).

¹³ Informations MMM, décembre 1985, n°227, p.2.

¹⁴ Dans le sens courant du terme.

pénible. Pas du tout, après trois exercices déficitaires, nous avons enfin appris ce qu'il fallait faire. L'année prochaine, nous rattraperons nos pertes. Pendant ce temps, nos concurrents, égarés par nos mauvais résultats, n'ont pas bougé. Ils auront perdu trois années et nous avons trois années d'avance sur eux. Vous nous avez enseigné qu'il fallait frapper le premier et conserver la première place ! GB-INNO-BM est devenu la première entreprise commerciale de Belgique. »¹⁵ Finalement, le succès du Superbazar prouvera que la clientèle européenne pouvait effectivement accueillir cette formule avec le même enthousiasme que la clientèle américaine, prouvant aussi que ces magasins répondaient à un besoin économique et social partagé des deux côtés de l'Atlantique.

5. La France rattrape son retard

Comme l'évoquait Bernardo Trujillo : « quand quelqu'un lance une idée qui rapporte, tout le monde finit pas s'y mettre, *Monkey see, monkey do*¹⁶ ». Et comme aux Etats-Unis la formule atteignait des proportions particulièrement importantes (Tableau 2), ses séminaires revenaient inévitablement sur le sujet, tout en évoquant la France et les autres nations. C'était là la consécration de celui que l'on dénommait alors le « Pape du commerce », artisan majeur de la propagation du modèle.

Insérer tableau 2

« In 1962, new stores averaged 76.300 square feet. The large, modern, well-fixtured self-service checkout stores are opening in other countries. In Malmo, Sweden, the Wessels Compagny has opened its first self-service branch [...]. The self-service checkout department movement¹⁷ is already established in Mexico. [...] Many of the 750 french retailing executives who have attended the MMM seminars in McAllen, Texas, also go to Mexico to study these stores. These French business leaders have found several of these stores to be the most elegant stores in the world. In France, the development of self-service checkout department stores has already begun. The French store are as follows [in table 3]:

Insert Table 3 about here

Four of the above stores are located in Paris. Some opened in development areas where land is very expensive and therefore offer no free parking. Others have located in suburban areas and have free parking. For example, one company not listed above

¹⁵ Informations MMM, décembre 1985, n°227, p.2.

¹⁶ *Le singe voit, le singe imite*, était l'un des refrains du séminaire.

¹⁷ Les SSDDS sont aussi évoqués hors Europe, notamment au Japon. Voir à ce sujet l'analyse de Takeshi Shimizu, *Retailing revolution in Japan : a comparative study*, Keio Business Review, n°5, 1966.
<http://ci.nii.ac.jp/naid/110002961269>

recently opened a self-service checkout department store in Lille with 350 parking spaces. This store¹⁸ has 37.500 square feet and 14 checouts. » (Trujillo, 1964).

On constate là la différence majeure d'implantation des deux courants de mise en œuvre des SSDDS en France. Le premier courant était donc celui mené par Henri Weill. En 1962, en lançant Inno-France sur Paris, à la Belle Jardinière, il proposait en centre-ville 60.000 articles avec un parking de 1.000 voitures, une décoration inexistante et un personnel réduit. Le second magasin sous cette enseigne sera ouvert dans le quartier Montparnasse quelques jours plus tard, en attendant l'inauguration des suivants : six autres à Paris et douze en province. La Société des grandes entreprises de distribution Inno-France, au capital de 35 millions de NF a été créée par les grands magasins de Bruxelles « A l'innovation », la Banque Commerciale de Paris, la Banque de l'Union Parisienne, la Société Continentale d'Importation, Wormser et Cie, et M. Edmond de Rothschild. Ayant finalement beaucoup souffert, elle ne fut pas retenue par la mémoire collective.

Le deuxième courant fut représenté par la société Carrefour, visant pour sa part la périphérie plus proche. La société Dewavrin (affilié au Bazar de l'Hôtel de Ville pour les rayons de Bazar et aux Nouvelles Epiceries du Nord pour l'alimentaire), exploitant l'enseigne Flash-Croisé depuis mai 1963, pourtant de caractéristiques similaires, ne marqua pas non plus autant les esprits¹⁹. Le mérite de Carrefour hypermarché a ainsi été d'avoir connu le succès dès son ouverture et une croissance rapide, ce qui a lancé la formule en France faisant de cette entreprise le chef de file du genre autour d'un modèle tranché. Il est vrai que « 1963 vit la grande révélation de Sainte-Geneviève-des-Bois, magasin de style américain, d'une surface de 2.500 m². Le rayon non alimentaire se développait et beaucoup de spécialistes avaient, avec un scepticisme narquois, prévu un échec retentissant du genre de celui qu'allaient accuser un certain nombre de magasins Inno. Mais ces spécialistes se trompaient car, autant la gestion d'Inno était lourde et confuse, autant celle de Carrefour était légère et efficace, si bien qu'en 1965, le supermarché a battu tous ses records avec 65 millions de chiffre d'affaires. »²⁰

¹⁸ Nous pensons qu'il évoque le magasin Flash Croisé, développé par la société Dewavrin, implanté à Le Croisé Laroche sur la commune de Marcq-en-Baroeul (Nord-Pas-de-Calais).

¹⁹ Le premier directeur de ce magasin, André Guigneret, précise lors d'un entretien que cette enseigne fut la première en France à organiser une chaîne de marquage des prix.

²⁰ *Miracle ou lucidité ?*, Techniques Marchandes Modernes, n°188, mai 1966, Paris, p. 3.

Le SSDDS n'était pourtant pas le modèle initialement choisi par les fondateurs de l'enseigne. Lors d'un entretien, Marcel Fournier²¹ et Denis Defforey (voir encadré 1) eurent l'occasion d'évoquer les débuts de leur parcours à Roger Priouret, alors intervieweur à l'Expansion.

Insérer encadré 1

Dans un autre entretien, Marcel Fournier fut plus nuancé sur son analyse américaine des magasins périphériques lors de ses premiers voyages et passa à ce propos « à côté de la plaque. »²². Il avait suivi en tout cas les exemples, pour les modèles Français, d'expériences de vente à faibles marges notamment celle de Maurice Gattegno, l'éphémère « Monsieur 20% », les réalisations d'André Essel et Max Théret à la FNAC, mais également Albert et Jean Gontard, patrons d'une grosse chaîne succursaliste, les Docks lyonnais qui venaient d'ouvrir, sur le modèle d'Edouard Leclerc, des centres distributeurs nommés Gro parce qu'ils vendaient au détail à prix de gros.²³

L'enseigne avait cherché à s'implanter dans plusieurs villes sans succès. Près de Melun, à Dammarie-les-Lys, pour un magasin de 10 000 m² de terrain, mais le permis fut refusé pour des questions d'urbanisme, à Villiers-en-Bière, dans la même région, pour y édifier un supermarché de 13 000 m², mais l'administration des Ponts et Chaussées qui faisait des difficultés en demandant l'élargissement sur 6 km de la route d'accès aux frais de l'enseigne.²⁴

Le premier projet dont nous avons pu avoir connaissance à ce jour pour le magasin de Sainte-Geneviève-des-Bois, comportait un magasin de 2.000 m² de surface totale, soit 1.000 m² de surface commerciale prévue avec six caisses de sortie, 210 parkings et deux bâtiments intégrant 40 et 68 logements (Figure 3). Un deuxième projet fut ensuite présenté à la municipalité de Sainte-Geneviève-des-Bois. Il prévoyait un magasin de 4

²¹ Claude Sordet rappelle à ce propos que « Marcel Fournier avait proposé à Jo Dancet, le PDG de l'Etoile des Alpes Printania (affilié SAPAC/Prisunic) de l'approvisionner en denrées alimentaires pour son premier Carrefour. Par correction, Jo Dancet avait demandé à Jacques Gueden, le patron de SAPAC/Prisunic si ce dernier voyait un inconvénient à cette proposition (Marcel Fournier était adhérent Gagmi pour le Non Food). Jacques Gueden a menacé Jo Dancet de le désaffilier SAPAC pour ses Printania si un accord était établi entre Carrefour et L'Etoile des Alpes : Printania. Jo Dancet a baissé pavillon et Marcel a hissé à ses côtés les couleurs Badin Defforey. »

²² Alain Murcier, *L'homme de Carrefour*, L'Expansion, 8/21 mars 1985, p.68.

²³ Il aura d'ailleurs l'occasion de partager ses connaissances de l'urbanisme commercial français comme membre du groupe « Evolution des structures du commerce » de la commission de modernisation du commerce lors du V^e plan du Commissariat général du plan d'équipement et de la productivité, dont le rapport général fut remis en juin 1965.

²⁴ Y.C., *Le super-marché s'oriente vers de gigantisme*, Les Informations Industrielles et Commerciales, n°1049, 28 mai 1965, p.8.

000 m² de surface totale, 210 parkings, des logements et un centre commercial (Figure 4).

Insérer figures 3 et 4

Consulté, Edmond Ballerand, le représentant mondial en France de NCR, premier fabricant mondial de caisses enregistreuses, conseille à Marcel Fournier d'aller, avant de se lancer, faire un tour au siège de sa compagnie, à Dayton (Ohio). C'est bien suite à ce séminaire²⁵, où il fut reçu sur le tarmac de l'aéroport de Dayton par un jeune traducteur du nom de Paul Dubrulle et futur co-fondateur du groupe Accor, que Marcel Fournier, conquis par l'intervention de Bernardo Trujillo voulut appliquer point par point les recettes du « Pape ». Cela fut traduit par un projet de magasin non plus de 1.000 m², mais de 2.500 m², ouvert tous les jours de la semaine avec douze caisses enregistreuses (« NCR classe 52 à 9 ventilations » évidemment (Lhermie, 2001, p.32)) complétées le samedi par 6 *check-out* supplémentaires... 450 places de parking et débitant de l'essence à 0,92 franc le litre au lieu de 0,97 franc pour la clientèle motorisée représentait environ 85% du total des acheteurs.

Un témoignage de Jacques Defforey, qui fut par la suite le premier directeur du magasin de Sainte-Geneviève-des-Bois, vient compléter l'analyse : « J'ai donc fait ce plan que j'ai présenté à Marcel Fournier qui m'a alors dit : 'Non, cela n'a pas d'intérêt parce que vous n'êtes pas allé aux Etats-Unis. Allez voir là-bas, et on en reparlera après'. En 1962, mon frère et moi sommes allés à Dayton²⁶. Et là, nous avons été très mobilisés. Le premier magasin d'Annecy existait, le deuxième était en construction. Et on se disait : il faut se dépêcher de faire quelque chose parce que dans six mois, on n'y croira plus. Je crois que ce voyage a été très important. Lorsque je suis revenu des Etats-Unis, j'ai changé mes plans et j'ai conçu un magasin sur un seul niveau. [...] Cela a été la politique du 'moins cher possible' ! Et je suis allé trouver Francis Bouygues qui m'a fait le projet en six mois, un peu bâclé, mais dans les délais et pour le prix que l'on voulait. [...] Notre approche a été de dire : food, non-food, cela ne nous intéresse pas. Ce qui nous intéresse, c'est la consommation de masse. [...] Je rappelle ce que disait B. Trujillo : 'Le plus grand barrage entre le client et la marchandise, c'est le vendeur'... »²⁷

Les bâtiments d'habitation et le centre commercial venaient de disparaître du projet.

²⁵ Marcel Fournier, alors président de Carrefour Super-Marché à Annecy, suit le séminaire du 12 au 17 novembre 1961.

²⁶ Entre le 25 février et le 2 mars 1962. Denis Defforey avait, semble-t-il, déjà suivi un séminaire préalablement selon des documents de la NCR.

²⁷ *Il y a 25 ans... Le premier Carrefour : Une grande aventure*, LSA, 30 juin 1988.

D'ailleurs, « Ces idées ne sont d'ailleurs ni originales ni révolutionnaires ; elles sont inspirées sur les théories récentes de ma distribution américaines et même copiées sur celles-ci. 'Avant d'aller aux Etats-Unis, j'avais l'intention de construire un supermarché de 1.000 m² à Sainte-Geneviève-des-Bois ; je suis revenu, quelques jours après, avec le plan précis d'un magasin de 2.300 m². L'architecte n'a eu qu'à adapter mes croquis » précisait Jacques Defforey devant la presse.²⁸

Les futurs créateurs de Carrefour visitèrent d'ailleurs aux Etats-Unis, pour se conforter dans leur projet, l'enseigne Meijet. Ils y avaient aussi découvert la révolution de l'automobile, que les centres-villes étaient à l'agonie et se dépeuplaient, et sept règles immuables (De Chastenay, 1962) : 1) libre-service ; 2) faites du cirque en permanence ; 3) faites des prix dramatiquement bas ; 4) vendez tout sous le même toit ; 5) construisez de vastes magasins ; 6) décentralisez-vous à l'extérieure des villes ; 7) pratiquez le crédit.

Bernardo Trujillo put évoquer également (Figure 5) « les cinq tableaux détaillés ci-contre représentant des magasins dont il précise les caractéristiques. Par suite de la création des super-marchés modernes en 1955 les deux premiers (I) et (II) meurent. Au fil des années, la concurrence s'engage entre les magasins (III) (IV) et (V). Les péripéties en sont compréhensibles lorsqu'on suit l'ordre des chiffres arabes entre parenthèses en renvoi. » (Uhrich, 1962, p.108).

Insérer figure 5

On comprend immédiatement pourquoi Carrefour décida très rapidement de spécialiser, à ses débuts, son modèle sur les hypermarchés, d'autant que cela simplifiait son organisation interne, en oubliant ses premiers supermarchés. Une stratégie qui fut remise en cause par la suite. Il est vrai que, selon les séminaires Trujilliens, les magasins populaires créés en 1878 aux Etats-Unis avaient été importés en France en 1928, suivi par les supermarchés créés en 1930 et importés eux-même en 1957-58, et que les SSDDS restaient à développer sur le territoire...

Une réflexion, sous forme de boutade, venait compléter le tout : « Un conseil, vous voulez être dans la course, faire fortune, fondez des super-marchés-discount, faites en très grand du Leclerc intelligent » (Drancourt, non daté). Ce dernier refusait catégoriquement – à l'époque – les principes du commerce américain et particulièrement

²⁸ Y.C., *Le super-marché s'oriente vers de gigantisme*, Les Informations Industrielles et Commerciales, n°1049, 28 mai 1965, p.8.

la vente en libre-service²⁹, mais également les SSDDS. Alain Murcier appuis cette idée : « L'apport de Fournier a été l'introduction en France de la technologie moderne de l'hypermarché. Le mariage de cette technologie, que Leclerc n'avait pas, avec la philosophie Leclerc, que les Américains n'avaient pas, a donné le premier système mondial de distribution. »³⁰

Carrefour, pour sa part, allait adopter le concept – certains disent adapter. En tout cas, la façade traduisait littéralement le modèle suivi de SSDDS depuis l'ouverture : « Grand Magasin Libre service » (voir photo Figure 6).

« Les spécialistes, tant de la distribution que de la gestion, ont multiplié durant cette dizaine d'années les mises en garde : faiblesse des capitaux propres, financement des investissements sur des crédits à très court terme (fournisseurs), politique d'implantation risquée, conception trop sommaire des 'usines à vendre', etc., telles étaient les principales critiques formulées. »³¹ L'entourage alla même jusqu'à dire : « Laissez-les ouvrir leurs usines à vendre, nous les rachèterons ensuite ».³²

Au centre du magasin, un snack-bar permettait de se rafraîchir entre deux achats, mais ce rayon, à l'exemple des discounts belges, était surtout considéré comme un service à la clientèle. En revanche, et en dépit de ce qu'on pourrait croire, la vente de l'essence qui laissait un bénéfice net de 2 centimes au litre, n'était pas une opération déficitaire et les pompes offraient un excellent exemple de ventes complémentaires (bidons...). L'assortiment non-alimentaire avait été déterminé après une étude systématique de celui des grands magasins de la région parisienne, car les expériences d'Annecy ne pouvaient donner aucune indication en la matière et leur fera vendre des articles de camping pendant l'été. Il faut dire que l'analyse de consommations des particuliers, à partir de données du CREDOC, pour les produits non-alimentaire de consommation courante faisait apparaître un taux d'accroissement annuel moyen en volume de +24,5% pour les articles de camping et de sport, derrière les appareils de télévision +36,3% (Malsagne, 1964, p.123). L'alimentaire, pour sa part, est repris sur l'allée circulaire, à droite et au fond, ainsi que sur l'arrière droit du magasin (Figure 7).

« L'ouverture fut vraiment exceptionnelle, et le magasin dévalisé dès les premiers jours. Pour regarnir rapidement ses rayons, Jacques Defforey, premier directeur de

²⁹ Légalement, comme grossiste, il n'est d'ailleurs pas autorisé à utiliser les caisses enregistreuses.

³⁰ Alain Murcier, *L'homme de Carrefour*, L'Expansion, 8/21 mars 1985, p.66.

³¹ Entreprise, 8 décembre 1972.

³² J. Gueden, alors directeur général des Nouvelles Galeries, conférence à la Maison de la chimie, Paris, 1969.

l'hypermarché, demanda un coup de main à Promodès et vida ainsi de ses stocks d'hiver l'entrepôt de marchandises générales de Carentan : tout était bon à vendre. Des liens durables furent créés à cette occasion entre les dirigeants de Carrefour et ceux de Promodès. »³³

Insérer figure 7

Avec 20 jours de stocks, réglés à 37 jours, cela représentait 17 jours de trésorerie disponible pour financer la croissance. De plus, l'entreprise semblait suivre l'esprit de la règle dite de « $90 + 8 + 2 = 100\%$ », soit 8% de connaissances, 2% de moyens financiers et 90% d'audace³⁴ ce qui lui permis d'accroître rapidement son parc. « Carrefour Sainte Geneviève s'est sans cesse adapté au changement, ayant procédé à six agrandissements, passant de 2.300 à 6.400 m², atteignant ainsi la surface envisagée à l'origine. Les derniers travaux, marquant le 20^e anniversaire, ont coûté 24 millions de francs actuels, alors que l'investissement total à l'origine n'était que de 500 millions d'anciens francs de l'époque. Et Carrefour offre une nouvelle image, loin de celle de l'entrepôt. » (Ballerand, non daté)

6. La réfutation en marche

« Si l'ouverture de Ste-Geneviève marquait le doublement des surfaces de vente préexistantes, celle de Vénissieux représentera une étape de la même importance : 74.000 m² de terrain, 14.000 m² construits, 9.500 m² de surface de vente. Vénissieux se présentait comme une réplique à la création des Nouvelles Galeries de Bron (12.000 m² de surface de vente) et une prolongation de Carrefour-Villeurbanne. »³⁵ Le tableau 4 présente l'évolution des premiers magasins Carrefour.

Insérer tableau 4

Ce fut également un rattrapage en rapport des surfaces développées aux Etats-Unis. Le magasin de Villeurbanne était plus grand que celui de Sainte-Geneviève-des-Bois « Mais, rapidement, Marcel Fournier concède s'être trompé. 'Il fallait ouvrir un magasin beaucoup plus grand' reconnaîtra-t-il par la suite. » (Carluer-Lossouarn et Dauvers, 2004, p.113). L'alimentation y disposait de 800 mètres linéaires et représente 70% du chiffre d'affaires. Ses 2.600 m² de surface de vente avec 10.000 références, 25 caisses

³³ François Gandouin (sous la dir.), *Promodès, du cabas au caddie, histoire d'un pionnier de la distribution*, Communica International, 1987, Paris, p.55.

³⁴ La citation exacte de Bernardo Trujillo est : « *Formula for discount house operation : 90% guts + 8% experience + 2% capital – and you can borrow that.* »

³⁵ Miracle ou lucidité ?, *Techniques Marchandes Modernes*, n°188, mai 1966, Paris, p. 4.

de sortie, 680 chariots et 140 employés le faisait souffrir en effet d'un phénomène de saturation qui fut compensé par l'avènement de Vénissieux.

« Au 1^{re} janvier 1965, ceci dans le but d'éviter la législation fiscale des maisons à succursales, la société des supermarchés Carrefour fut scindée en deux ».³⁶ On retrouvait alors les deux entités : d'un côté Carrefour supermarché (magasins d'Annecy, de Crans et Sainte-Geneviève-des-Bois), de l'autre Grands Magasins Carrefour (filiale de la précédente société, groupant les magasins de Villeurbanne, Chalon et Vénissieux). Le magasin de Vénissieux venait de franchir une nouvelle barrière dans le gigantisme avec 50.000 m² de parking, 44 caisses, 1.300 chariots et 250 employés (Figure 8).

Insérer figure 8

« Notons que l'alimentation représente toujours 75% du chiffre d'affaires, le non alimentaire 20% et l'essence 5%. Mais, les magasins de Ste-Geneviève et Villeurbanne qui, seuls, font vraiment du non alimentaire, atteignent, dans ce rayon, une proportion de 30%. En ce qui concerne la gestion proprement dite, la politique de la société n'a pas changé depuis ses débuts, le principe étant toujours basé sur les chiffres simples théoriques suivants : marge brute : 15%, frais généraux : 9,5% et bénéfice brut : 5,5%, 1,35% étant consacré aux amortissements, les impôts absorbant environ 2,1% et le bénéfice net s'établissant au même niveau. Les frais généraux exceptionnellement bas sont dus à la structure familiale de la société qui, pratiquement, ne recrute pas dans la concurrence, mais effectue une promotion constante de ses employés, actuellement en nombre de 500. Les cadres dirigeants sont fournis tout naturellement par les différentes familles, mais ils doivent faire leur preuve – tel Bernard Fournier, fils de Marcel et futur directeur de Vénissieux qui a effectué un long stage dans un groupe canadien – avant de pouvoir prétendre à des responsabilités importantes. »³⁷

On dénombre, dans chaque magasin, quatre rayons frais qui sont la boucherie-charcuterie, les fruits et légumes, la crèmerie et le poisson. L'épicerie-liquides est également divisée en quatre rayons. Il existe enfin un rayon bazar et un de textiles. Les chefs de rayon, au nombre de 10, deviennent donc la cellule maîtresse, dont ils effectuent les achats et ils sont ainsi responsables de la rentabilité du département. Ils déterminent l'assortiment, le prix d'achat, le prix de vente et ils assurent la direction du personnel. La productivité est donc fortement encouragée et rémunérée. Ce sont dix

³⁶ Miracle ou lucidité ?, Techniques Marchandes Modernes, n°188, mai 1966, Paris, p. 3.

³⁷ Miracle ou lucidité ?, Techniques Marchandes Modernes, n°188, mai 1966, Paris, p. 5.

hommes qui doivent dégager la marge nette et, en même temps, leur salaire. Ils sont coiffés par un directeur du niveau cadre supérieur. Il n'y a pas d'inspecteur.

Les vendeurs sont reçus en magasin, la consigne étant d'acheter au mieux, dans n'importe quel canal ; c'est uniquement le prix et la rotation qui comptent, ce qui fait qu'alternativement, on achètera à l'industriel, au grossiste ou à la société Badin³⁸-Defforey qui n'a droit à aucun rang préférentiel par rapport à ses concurrents. Gestion novatrice pour la France, la technostructure est minimale, décentralisatrice des responsabilités et éthique. Ce n'est qu'en 1967, après l'ouverture de l'hyper mastodonte de Vénissieux, qu'a été monté un petit bureau à Paris, où trois personnes collectaient les résultats des magasins et les diffusaient pour que les uns et les autres puissent se comparer. En 1971, avec un personnel de 4.500 à 4.800 personnes, l'Etat-major n'intégrait que 9 personnes. Les responsables de la gestion, ce sont les chefs de rayon, disait-on, formés habituellement sur le tas, au contact du client, et qui animaient chaque magasin. Ils sont responsables de leur compte d'exploitation et reçoivent fort peu de directives : « Personne ne connaît alors le métier » évoquera Etienne Thil, qui fut longtemps directeur du marketing de Carrefour. Ce n'est qu'après coup que fut théorisé, avec Octave Gélénier, la direction participative par objectif. C'était donc la politique de la maison de verre, mais aussi de l'association capital-travail, plus simple à expliquer et plus généreuse – les profits étant partagés moitié-moitié avec les salariés – que l'initiative du général de Gaulle sur la participation aux bénéfices de l'entreprise.

Cela ne pouvait être rendu possible que par une amélioration drastique de la productivité. « Plus on vend bon marché plus on vend. Le client est gagnant, le vendeur aussi. C'est ce que l'on appelle, chez Carrefour, le double bénéfice »³⁹. Cette vision, valable en termes de communication clientèle était évidemment nécessaire mais pas suffisante pour faire fonctionner l'ensemble. La structure capitaliste en était la clé. Le secteur venait d'intégrer sans doute sa plus grande réforme : la marge sur les chiffres d'affaires n'était plus l'objectif essentiel mais bien le rapport bénéfice net sur capital investi, nouveau Graal de tout SSDDS. Pour que l'opération puisse être la plus profitable, il fallait s'efforcer d'accroître le rapport bénéfice net sur investissements, en maximisant le premier terme et en diminuant au maximum le second. Sans doute que l'importance croissante des financiers pour cette entreprise, capitaliste dès l'origine

³⁸ Gustave Badin, associé avec les Defforey, fera lui-même le voyage à Dayton (Ohio) en fin novembre et début décembre 1960.

³⁹ *30 ans de discount*, documentation publicitaire de l'enseigne, 1993.

bien que familiale, faisant de la rentabilité des capitaux engagés la ligne directrice des décisions. Pour obtenir un bénéfice net élevé, lorsque l'on vend bon marché, il fallait vendre beaucoup et avoir des frais généraux limités. Vendre des masses de marchandises, telle était inévitablement la première loi à suivre.

Le principal moyen d'abaisser les coûts de distribution, était de limiter proportionnellement les capitaux engagés et faciliter l'accès de la marchandise dans le temps et dans l'espace. Les magasins, accueillant jusqu'à 22 heures la clientèle⁴⁰ sur de vastes parkings, réalisaient ainsi 40% de leur chiffre d'affaires entre 18 heures et la fermeture. Les parkings hors chaussées devenaient ainsi le moyen d'accroître la productivité des clients, avant celle encore plus importante sur la surface de vente, donc les bénéfices de l'entreprise. Autre exemple, une station-service française, avec une élasticité au prix élevée devenait la cible majeure de la politique de prix dramatiquement bas opérée par Carrefour, ce qui expliqua les 5% de moins appliqués face à la concurrence. En ce qui concerne le bâtiment : « Ces constructions ont au moins l'avantage de pouvoir être démolies plus facilement que les cathédrales de béton. Parce qu'ils sont des constructions légères et amortissables rapidement, les hypermarchés peuvent être bâtis pour une période relativement courte. Le magasin de Créteil est [par exemple] implanté sur un terrain qui nous a été loué pour une période de 10 ans à la Société Mixte d'Aménagement de la ville de Créteil (SEMAEC). »⁴¹ Le tout sous le même toit sur un seul niveau, facilitant grâce à la palettisation la mécanisation de la vente, soutenait au maximum la rentabilité des capitaux propres qui s'était élevée pour 1969 à 24,9% et un plan d'amortissement qui ne devait pas excéder sept ans.

Mais avec le temps, la position des acteurs changeait et avec leur filiation américaine. « Après un démarrage lent, dû à la modicité de nos moyens financiers, nous nous sommes résolument lancés, à partir de 1963, dans l'exploitation de magasins de grande surface baptisés aujourd'hui hypermarchés. Nous avons été en France les pionniers de cette formule américaine de distribution. [...] L'année 1969 sera en France celle des hypermarchés. Il n'en existe au total que 26 au 31 décembre 1968 (dont 8 exploités sous l'enseigne Carrefour). Une cinquantaine au total seront inaugurés cette année-là par des indépendants ou des sociétés de distribution qui, pour la plupart, feront leur premier pas

⁴⁰ Une publicité du magasin de Villeurbanne, précise une ouverture de 8h30 à 12h15 et de 15h00 à 19h45, le vendredi, ouverture prolongée jusqu'à 22 heures. Ouverture le dimanche de 9h00 à 12h30. Fermé le lundi.

⁴¹ Jacques Defforey, non daté.

dans ce nouveau type de magasin. Les résultats obtenus, fatalement, seront inégaux. »⁴²
« Marcel Fournier, peut-être l'un des meilleurs disciples du 'prophète' américain de la distribution, Bernardo Trujillo, il est l'un de ceux qui ont le mieux compris son message en l'appliquant au marché français. Talonné par ses concurrents, suivi et surveillé avec passion par les analystes financiers, il ne craint ni la lutte, ni les alliances, ni la taxe sur les grandes surfaces. Et les Américains viennent maintenant demander conseil à ce Savoyard habile et sans complexe. »⁴³. Et immanquablement, « made in USA à l'origine, l'hypermarché à la française est devenu une de nos réussites à l'exportation »⁴⁴.

Sur quel critère la structure prenait-elle une voie nouvelle ? Comme l'évoquera Marcel Fournier, avec les années, il était temps de modifier la proposition commerciale sur l'offre : « Il nous faudra, si nous ne voulons pas être en butte aux questions et aux critiques des consommateurs, tenir compte de leurs avis. Ceci impliquera une double révolution dans notre mentalité :

- une révolution intellectuelle : apprendre à dialoguer avec les consommateurs, à les faire participer à la vie de nos entreprises ;
- une révolution morale, ne plus considérer la croissance et le profit comme les seuls objectifs de nos entreprises. Il faudra de plus en plus intégrer nos entreprises dans la société. Il faudra que les dirigeants de nos magasins prennent conscience que l'entreprise est au service des hommes et non l'inverse. »⁴⁵

« C'est le consommateur qui définit notre champ d'activité par nos connaissances de telle ou telle gamme de marchandise. Nous nous attaquons à de nouveaux secteurs même si nous ne les connaissons pas. [...] Priorité de la fonction vente sur la fonction achat. »⁴⁶ Mais « l'hypermarché [n'était-il pas alors] en train d'oublier, pour gagner de nouveaux marchés, l'évangile du libre-service selon Trujillo ? »⁴⁷ Oublié, pour l'heure en tout cas, un slogan publicitaire évoquant à l'ouverture : « A Villeurbanne on achète à *'l'américaine'* ».

Tout comme la révolution industrielle, la révolution commerciale posait un problème de civilisation. Convient-il de les adopter telles qu'elles ou de les adapter ? La direction de

⁴² Conférence de presse de Marcel Fournier, le 19 juin 1969, à l'occasion de la préparation du 10^e anniversaire de la constitution de la société (le 11 juillet 1959).

⁴³ *Entreprise*, 8 décembre 1972.

⁴⁴ Gabriel Farkas, *France-Soir*, Lundi 20 juin 1988.

⁴⁵ Schéma du rapport de Marcel Fournier (Carrefour) AIDA, Munich, 20 septembre 1974.

⁴⁶ Raison du succès de Carrefour, note pour Denis Defforey, Exposé à Jewel, 18 octobre 1973.

⁴⁷ Michèle Cohen-Chabaud, *Le Nouvel Economiste*, 1^{er} juillet 1988.

Carrefour, avec Vénissieux, avait conscience de bâtir une entreprise de taille nationale. Le logotype que l'on connaît de l'enseigne, reprenant les couleurs du drapeau français, venait d'être utilisé pour la première fois. Il fallait gommer l'influence outre-Atlantique à tel point que les propos changèrent particulièrement pour si diffuser dans la communauté scientifique : « Enfin, l'hypermarché, 'l'usine à distribuer', n'a rien eu de comparable aux '*self-service low cost department stores*' répandus sur le territoire américain. Carrefour n'a jamais envisagé d'établir une structure de vente de cinq mille à vingt cinq mille mètres carrés dans laquelle étaient entreposés plus de dix mille articles et entourée d'un gigantesque parking de cinq mille places... les Defforey et Marcel Fournier ont limité leur assortiment à deux mille cinq cents voire trois mille références, mais en pratiquant des rabais importants sur chaque produit, ce qui n'existait pas aux Etats-Unis. Tirant les leçons de ce qu'ils avaient observé outre-Atlantique, ils ont adopté une structure commerciale originale et unique au monde. » (Villermet, 1990, p.192).

Maurice Cauwe suivra ce mouvement. « Il faut savoir que cette formule, qui inclut systématiquement un supermarché alimentaire dans la grande surface, n'est pas souvent appliquée aux Etats-Unis et les conditions en Europe sont différentes et telles que la formule aboutira à la constitution de l'hypermarché européen typique. » (Cauwe, 1981, p.13). Même la NCR eut l'occasion d'oublier la filiation : "*Hypermarket. A combination discount store, supermarket, and warehouse under a single roof. Typiccaly it sells both food and nonfood items at 10-15% below normal retail prices and stocks merchandise as high as ten feet. They are a European phenomenon.*"⁴⁸ Sans doute que l'utilisation du terme spécifiquement francophone d'hypermarché jouait en cela un effet particulièrement différenciant avec les autres continents. « Trujillo ne leur apprit pas l'hypermarché – formule qui, à l'époque, n'existait pas [...]. »⁴⁹ Le premier rapport annuel Carrefour, sous la présentation des membres du conseil d'administration, présente malgré tout, en mars 1972, une photo de la direction générale, des administrateurs, et des directeurs de magasins, suivant un séminaire de gestion animé par des consultants américains, avec en bonne place le logo M.M.M. !

7. En guise de conclusion

Ironie du genre, Superbazar allait être repris plus tard par Carrefour, absorbant ainsi le premier hypermarché européen.

⁴⁸ Retail Terminology, NCR, Dayton (Ohio), 1977, p.21.

⁴⁹ Rapport annuel de l'enseigne 1987, p.4.

L'histoire du commerce nous montre que, à l'origine du succès de toutes les formules commerciales on trouve toujours un homme qui a de l'imagination et de la volonté et qui a souvent la même politique (faibles investissements, bas prix, haute rotation des stocks). Le succès amène les commerçants à oublier ces règles (McNair, 1958). Ces dernières sont pourtant applicables à toute activité économique : hôtellerie, restauration... Un mot les résume : productivité.

L'hypermarché est donc une forme de commerce qui concentrait pour la France en 1963 l'efficacité la plus forte dans un état d'esprit qui ne peut que difficilement être figé dans une définition stricte, transposable à travers les époques. L'implantation évolue, les méthodes d'exploitation évoluent, les techniques pour les construire évoluent, la manière de s'approvisionner évolue, les méthodes d'études de marché évoluent...

Ce qui le différencie du supermarché est aussi proche de ce qui sépare le chat du tigre. Tous deux félins, ils restent bien des espèces distinctes.

Insérer figure 9

Références

Association amicale des anciens élèves de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris (1972), *La distribution en France*, Entreprise Moderne d'Edition, Paris.

Ballerand Edmond (1961), Toute révolution commerciale est internationale, *Le magasin moderne*, 16 octobre, p.4.

Ballerand Edmond (document non daté), Trujillo : Les Racines et les sources, *Informations MMM*.

Ballerand Edmond (document non daté), Carrefour hypermarché à vingt ans, *Informations MMM*.

Bobrie François (2009), Une approche sémiotique des concepts de « format » et de « formule », pour l'analyse des stratégies des entreprises de distribution, *12^e Colloque Etienne Thil*, La Rochelle, 7 octobre.

Bobrie François (2010), Le concept de « roue du commerce » et l'évolution des formes de distribution : de la théorie d'une temporalité des cycles de l'offre à l'historicité de la demande d'accès aux marchés, *13^e Colloque Etienne Thil*, La Rochelle, France, 7-8 octobre.

Brand Edward A. (1963), *Modern supermarket operation*, Michigan State University, Fairchild Publication Inc., New York.

Carluer-Lossouarn Frédéric, Dauvers Olivier (2004), *La saga du commerce français*, Editions Dauvers, Rennes.

Cauwe Maurice (1981), Genèse du libre-service et des hypermarchés en Belgique, *Distribution d'Aujourd'hui*, octobre.

Cliquet Gérard (2000) Large format retailers: a French tradition despite reactions, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7, 3, 183-195.

Daumas Jean-Claude (2006), *L'invention des usines à vendre. Carrefour et la révolution de l'hypermarché*, Réseaux, vol. XXIV, n°135-136, et *Consommation de masse et grande distribution. Une révolution permanente (1957-2005)*, Vingtième Siècle, n° 91.

De Chastenay Jacques M. (1962), M.M.M. à Dayton U.S.A., *Vendre*, n°383, février.

Des Garets Véronique (2007), Formats et Formules, dix ans de recherches, *Actes du 10^e Colloque Etienne Thil*, La Rochelle, 2-5 octobre.

Dopchie Jacques (2004), *GB, La rage de grandir*, Editions Racine, Bruxelles.

Drancourt Michel (document non daté), *Bernardo Trujillo : le Pape de la vente*, Réalités, n°076.

Fridson Martin Steven (1999), *How to be a Billionaire: Proven Strategies from the Titans of Wealth*. John Wiley and Sons. ISBN 047133202X.

Gandouin François (sous la dir.), *Promodès, du cabas au caddie, histoire d'un pionnier de la distribution*, Communica International, 1987, Paris, p.55.

Grandclément Catherine (2008), *Vendre sans vendeurs : sociologie des dispositifs d'achalandage en supermarché*, Thèse de doctorat en Socio-économie de l'innovation de l'École des Mines de Paris, p.83.

Hollander Stanley C. (1960), The Wheel of Retailing, *Journal of Marketing*, 24, 3, 37-42.

Les documents (1962), L'usine de distribution, *La Revue des Deux Mondes*, n°22, août-septembre, Paris.

Lhermie Christian (2001), *Carrefour ou l'invention de l'hypermarché*, Vuibert, Paris.

Lhermie Christian (2003), *Carrefour ou l'invention de l'hypermarché*, 2^e éd., Vuibert, Paris

Malsagne Robert (1964), *Magasins en libre-service de grandes et moyennes surfaces*, Organisation et gestion, p.123

Marcelo Philip (2007), A new chapter at Ann & Hope. *Providence Journal*, August 19.

McNair Malcolm Perrine (1958), Significant Trends and Development in the PostWar Period, in Smith A. B. ed. *Competitive Distribution in a Free, High-level Economy and its Implications for the University*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, Penn., 1-25.

Michel Marcel (1979), *La « roue de la distribution »*, Distribution d'Aujourd'hui, décembre.

Office Belge pour l'Accroissement de la Productivité (1960), *Shopping Centers, Rapport de la Mission Belge aux Etats-Unis*, 14 octobre - 6 novembre.

Perrigot Rozenn, Cliquet Gérard (2006), *Past, present and future of a retail concept: the hypermarket*, 9^e Colloque Etienne Thil, La Rochelle, France, 28-29 Septembre.

Soulabail Yves (2010), *Carrefour : Un combat pour la liberté*, Le Loup Hurlant Editions, Essonne, 196 p.

Thil Etienne (1966), *Des grands magasins aux bébés-requins, Les inventeurs du commerce moderne*, Arthaud, Paris.

Thil Etienne (2000), *Les inventeurs du commerce moderne, des grands magasins aux bébés-requins*, Jouwen Editions, Paris, 2^e éd., p.185.

Trujillo Bernardo (1964), *World self-service owes much to U.S.A.*, reprinted from the May 1964 issue of *Shop Equipment & shopfitting news*, published in England by Westbourne Publications, Crow House, Morden, Surrey. [Archives personnelles].

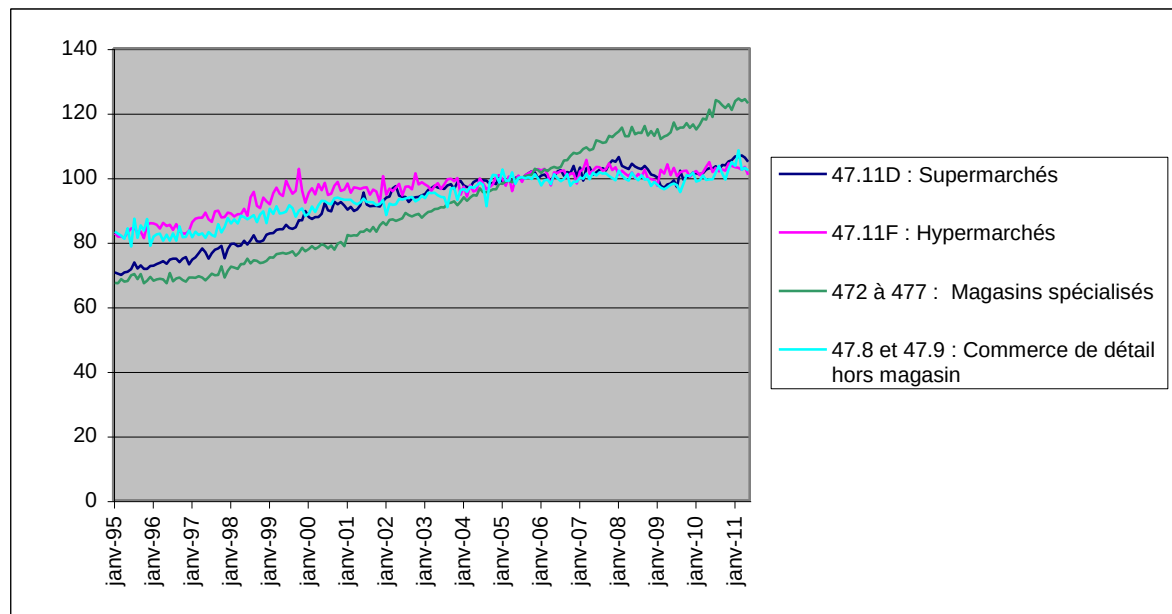
Uhrich René (1962), *Super-marchés et usines de distribution*, Plon, Paris.

Villermet Jean-Marc (1990), 1959-1963 Au Carrefour d'une révolution : la naissance de l'hypermarché, Montmélian.

Villermet Jean-Marc (1991), *La naissance de l'hypermarché*, Armand Colin, Paris.

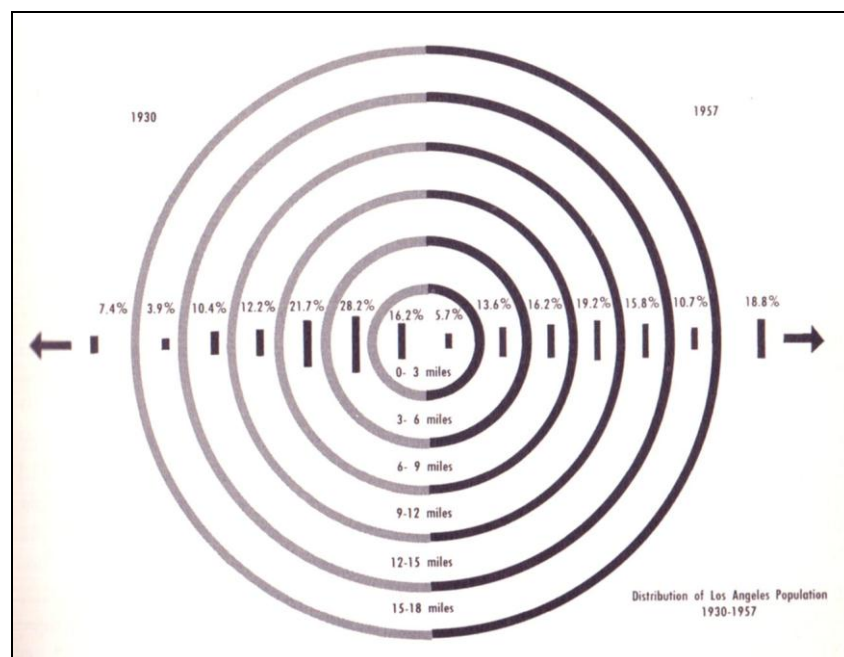
C. Y., (1965), *Le super-marché s'oriente vers de gigantisme*, Les Informations Industrielles et Commerciales, n°1049, 28 mais 1965, p.8.

Figure 1 : Chiffre d'affaires des principales formes de commerce détail, CVS-CJO.



NB : base 100 en janvier 2005.

Figure 2 : Distribution de la population de Los Angeles entre 1930 et 1957⁵⁰.



⁵⁰ Victor Gruen & Larry Smith, *Shopping towns U.S.A., The planning of shopping centers*, Reinhold Publishing Corporation, New York, 1960, p.21.

Tableau 1 : Analyse comparative des principaux formats de grands magasins aux Etats-Unis⁵¹.

	<i>Discount Department stores</i>	Grands magasins traditionnels	Magasins populaires
Marge brute moyenne	20 à 28%	36,4%	36,3%
Frais d'exploitation	15 à 20%	34,8%	33,6%
Résultat net	5 à 8%	1,6%	2,7%
Détail des frais :			
Frais de personnel	6,5%	17,8%	18,8%
Frais de locaux	2%	3%	6,3%
Frais de publicité	1%	2,7%	1%
Autres frais	8%	11,3%	7,5%
Total	17,5%	34,8%	33,6%
Rotation du stock	10 à 15	3,95	3,7
Investissement moyen (pour frais de construction par m²)	520 NF*	1 625 NF	625 NF

* Nouveaux francs.

Tableau 2 : Evolution du concept des SSDDS aux Etats-Unis.

Year	Sales	No of Stores	Average store areas
1960	\$ 2.700.000.000	1.329	34.400 sq. ft.
1961	\$ 4.600.000.000	1.814	43.300 sq. ft.
1962	\$ 6.900.000.000	2.364	53.200 sq. ft.

⁵¹ Les documents de La Revue des Deux Mondes, n°22, août-septembre 1962, Paris, p.39.

Table 3 : Premiers SSDDS en France.

<i>Name</i>	<i>Selling Area</i>	<i>Number of checkouts</i>	<i>Parking</i>
INNO-FRANCE N°1	65.000 sq. ft.	52	
INNO-FRANCE N°2	70.000 sq. ft.	31	
INNO-FRANCE N°3	90.000 sq. ft.	37	
INNO-FRANCE N°4	115.000 sq. ft.	65	
INNO-FRANCE N°5	90.000 sq. ft.	34	
INNO-FRANCE N°6	125.000 sq. ft.	43	500 cars
CARREFOURS ⁵²	45.000 sq. ft.	12	400 cars

⁵² On notera l'utilisation du S, que nous n'expliquons pas.

Encadré 1

Marcel Fournier – « J’ai tout simplement développé l’affaire familiale. J’ai transformé la mercerie [reprise à la suite de son père] en un petit Junior Department Store – un « petit grand magasin ». Nous avons abandonné, peu à peu, l’activité de gros. Puis nous avons créé un second magasin du même type à Annemasse, en 1948.

Au cours d’un voyage aux Etats-Unis, je me suis aperçu que, là-bas le commerce commençait à se développer en dehors des villes.

Roger Priouret – Vous y alliez pour un voyage d’études ?

M.F. – Pas du tout. C’était un voyage touristique, parce que j’avais un frère là-bas. [...] J’en suis revenu en me disant qu’il se passait des choses importantes dans le commerce. Nous étions en 1950, c’était le début des libres-services et des magasins périphériques. Mais je n’ai pas du tout pensé, à ce moment-là, à des magasins de la dimension de nos magasins actuels. J’ai simplement pensé à faire des magasins de textile en dehors de ma petite ville d’Annecy.

En 1959, Denis Defforey est venu me voir. [...]

Denis Defforey. – Pour moi, le départ, c’était l’alimentation. [...] Je me suis donc rendu aux Etats-Unis pour la première fois en 1957. J’ai vu des supermarchés, des magasins périphériques. Mais, à ce moment-là, je n’avais pas du tout fait le rapprochement entre les deux fonctions de grand magasin et de discount, c’est-à-dire de rabais.

M.F. – Et moi non plus. C’est Leclerc qui fera penser à l’abaissement des marges, suffisamment important pour être perceptible par le public. Car, dès cette époque-là, nous pensions vendre dans des supermarchés à la fois l’alimentaire et le non-alimentaire. Ce qui était une erreur. Ce n’est pas avec un magasin qui a entre 400 et 800 m² que l’on peut vendre les deux à la fois. [...] Nous avons donc programmé un second supermarché toujours à Annecy. Il a été ouvert en 1963.

Et c’est à ce moment-là que Jacques Defforey, le frère de Denis, est entré dans la société. Avec lui, nous avons cherché des terrains dans la région parisienne, sans doute par cette simple raison que Jacques Defforey était parisien. Et nous avons trouvé, à Sainte-Geneviève-des-Bois, un terrain qui nous paraissait trop grand, puisqu’il avait deux hectares. Nous avons fait des plans pour ouvrir un magasin là-dessus.

A ce moment-là, nous avons rencontré des gens de l’équipe Trujillo, c’est-à-dire de la Nationale Cash Register. Nous leur avons soumis nos plans, et ils nous ont dit ‘Ecoutez, vos plans, on ne peut pas les regarder, ce n’est pas la peine puisque vous avez

l'intention d'aller voir Trujillo à Dayton, n'arrêtez pas vos plans, car vous les modifierez de A jusqu'à Z.'

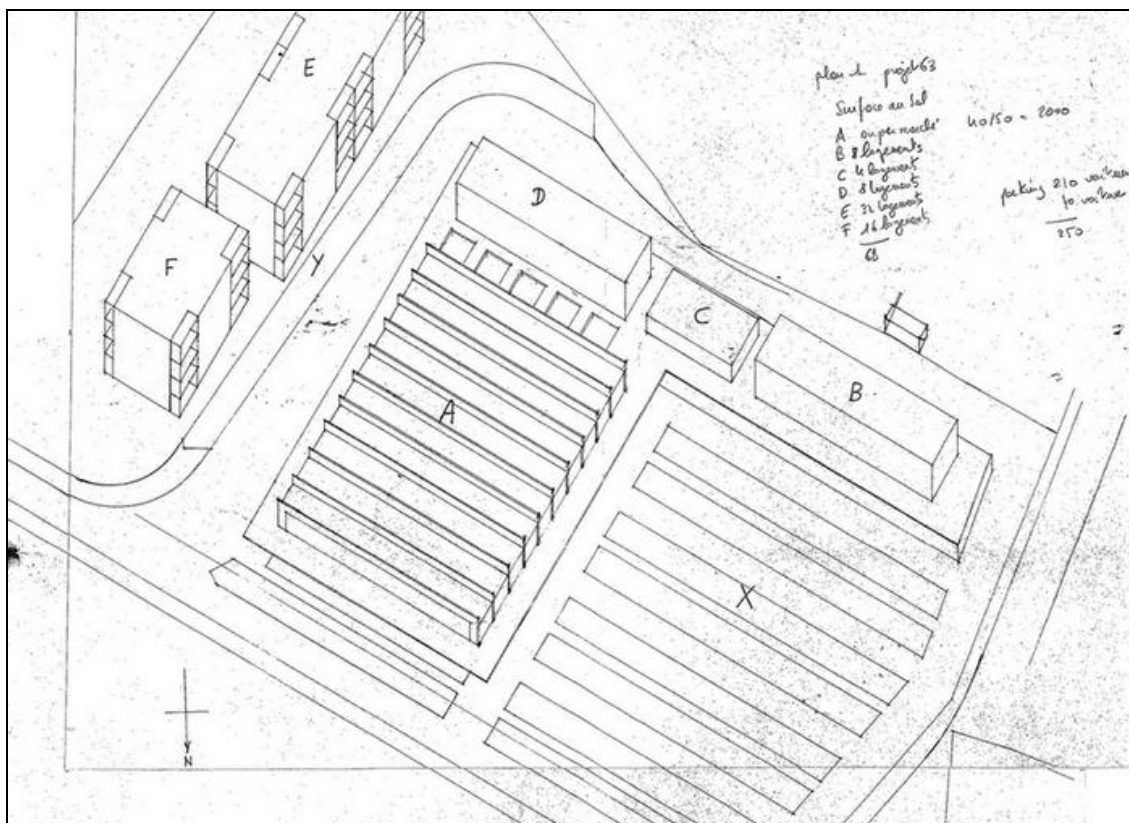
Nous sommes donc allés (séparément, d'ailleurs) à Dayton et, effectivement, nous avons découvert l'hypermarché, c'est-à-dire le magasin avec plus de 2.500 m² de surface de vente. [...]

Pour Sainte-Geneviève-des-Bois, quand nous avons sollicité un permis pour construire un magasin de 2.500 m², en rase campagne, les pouvoirs publics se sont interrogés sur ce que cachait une telle absurdité. Ensuite, nous avons eu des problèmes avec les Ponts et Chaussées – essentiellement des problèmes de circulation. Mais une autre administration importante (celle des finances) nous a considérés très vite comme des gens qui rendaient service à l'économie en freinant la hausse des prix. Si bien que les rapports étaient excellents. On l'a oublié aujourd'hui. [...]

Pour Sainte-Geneviève-des-Bois, nous voulions embaucher 140 personnes et, en fait, on en a embauché 72. On a trouvé 72 personnes prêtes à venir dans une société totalement inconnue. »⁵³

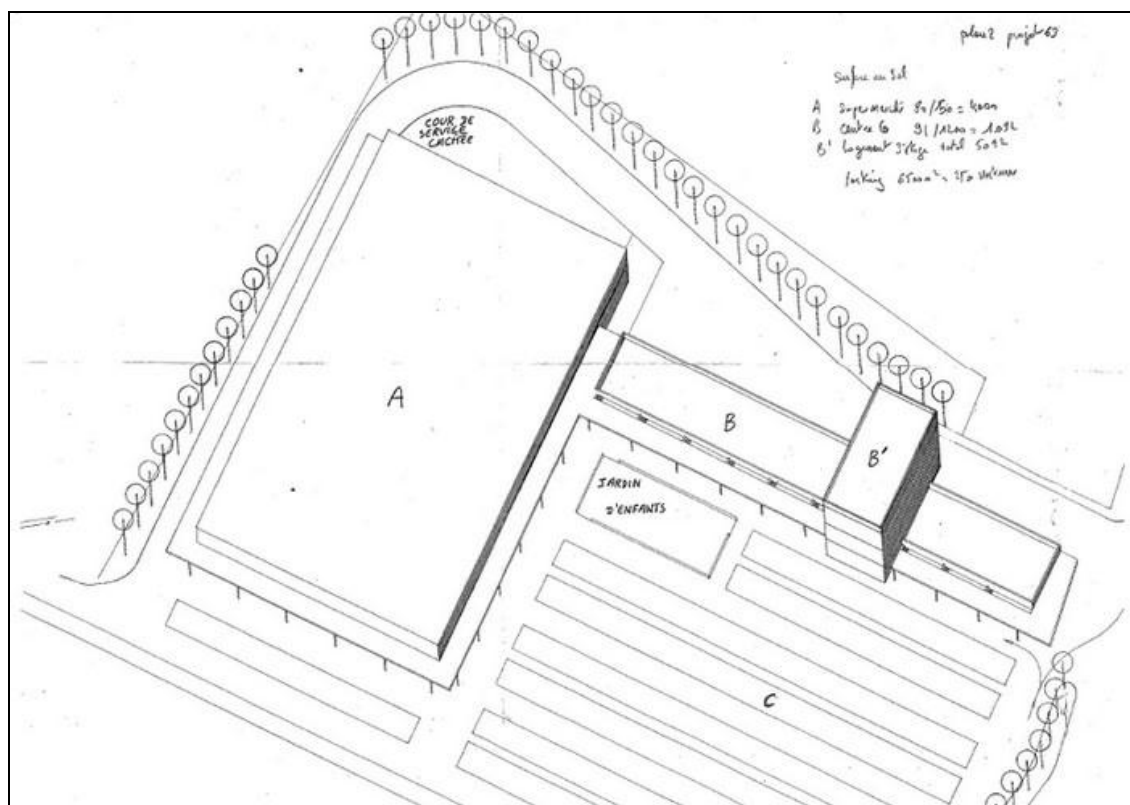
⁵³ Roger Priouret, *Face à face avec Marcel Fournier*, L'Expansion, juin 1973, p.21.

Figure 3 : Premier projet d'aménagement du terrain de Sainte-Geneviève-des-Bois.



Source : Archives Yves Soulabail.

Figure 4 : Deuxième projet d'aménagement du terrain de Sainte-Geneviève-des-Bois.



Source : Archives Yves Soulabail.

Figure 5 : Evolution des formes de commerce issue des séminaires M.M.M. de 1962.

				V
				Usine de distribution
I	II 1939	III 1955	IV 1959	Surface : 18 000 m ²
Surface : 30 m ² Articles : 1 000 Frais : 18 % Vend des sou- rires	Succursalistes Surface : 100 m ² Articles : 4 000 articles ali- mentaires 500 articles très chers non ali- mentaires Frais : 19 %	Super-marché Surface : 150 m ² Articles : 16 000 articles alimentaires 2 000 articles non alimentaires Frais : 17 %	Super-marché Surface : 500 m ² Articles : 16 000 articles alimentaires 10 000 articles non alimen- taires Frais : 15 %	Articles : 7 000 articles alimentaires 100 à 200 000 articles non alimen- taires Frais : 14 % de frais généraux (A 25 kilomètres du centre de la ville sans être obligatoirement située sur une grande route, sans vitrine, ni fenêtres, etc... Ce magasin doit être rempli plusieurs fois par semaine. Pour les produits seul le prix est important. Il doit s'agir d'articles populaires, standards, courants, en un mot « stables », qu'il s'agisse de beurre, de bière ou de caleçons)
		(3) suit également pour 100 articles (6) suit sur 200 ar- ticles	(2) suit en vendant 100 articles aux mêmes condi- tions. (5) suit sur 200 ar- ticles (8) suit sur 500 ar- ticles (11) suit sur 1 000 articles. Mais à New-Jersey 2 su- per-marchés âgés de 2 ans,	(1) vend 100 articles à prix coûtants (4) sacrifie 200 articles (7) sacrifie 500 articles (10) sacrifie 1 000 articles
MEURT	MEURT	(9) MEURT	MEURENT en 2 mois	

Figure 6 : Façade du magasin Carrefour Sainte-Geneviève-des-Bois.



Figure 7 : Plan définitif d'aménagement du magasin Carrefour Sainte-Geneviève-des-Bois.

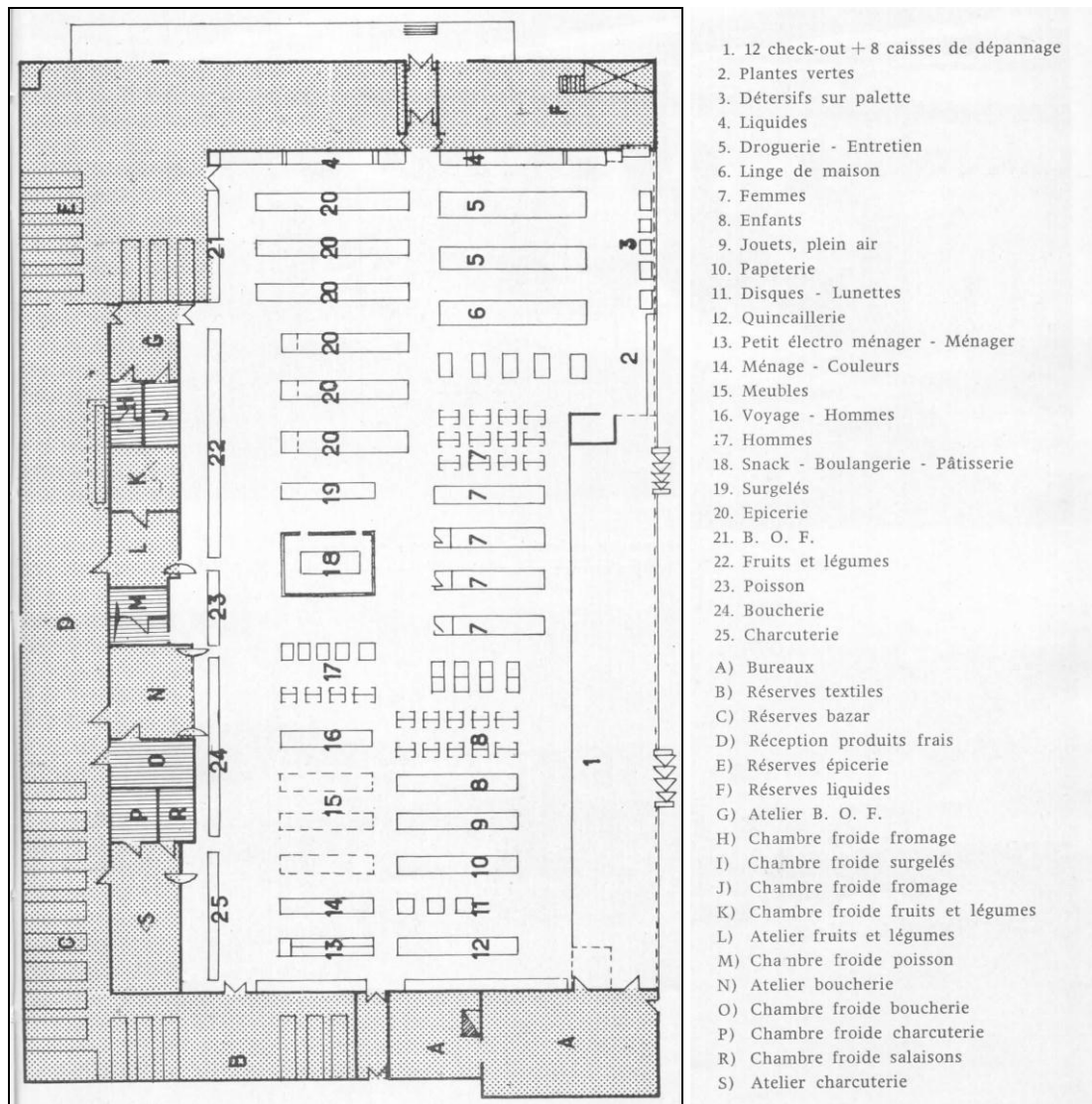


Tableau 4 : La création des magasins Carrefour.

Année d'ouverture	Ville d'implantation	Surface à l'ouverture
1960	Annecy	650 m ²
1962	Crans-Gevrier	850 m ²
1963	Sainte-Geneviève-des-Bois	2.300 m ²
1964	Villeurbanne	2.600 m ²
1965	Chalon-sur-Saône	1.000 m ²
1966	Vénissieux	9.500 m ²

Figure 8 : Schéma d'aménagement du magasin de Vénissieux à l'ouverture.

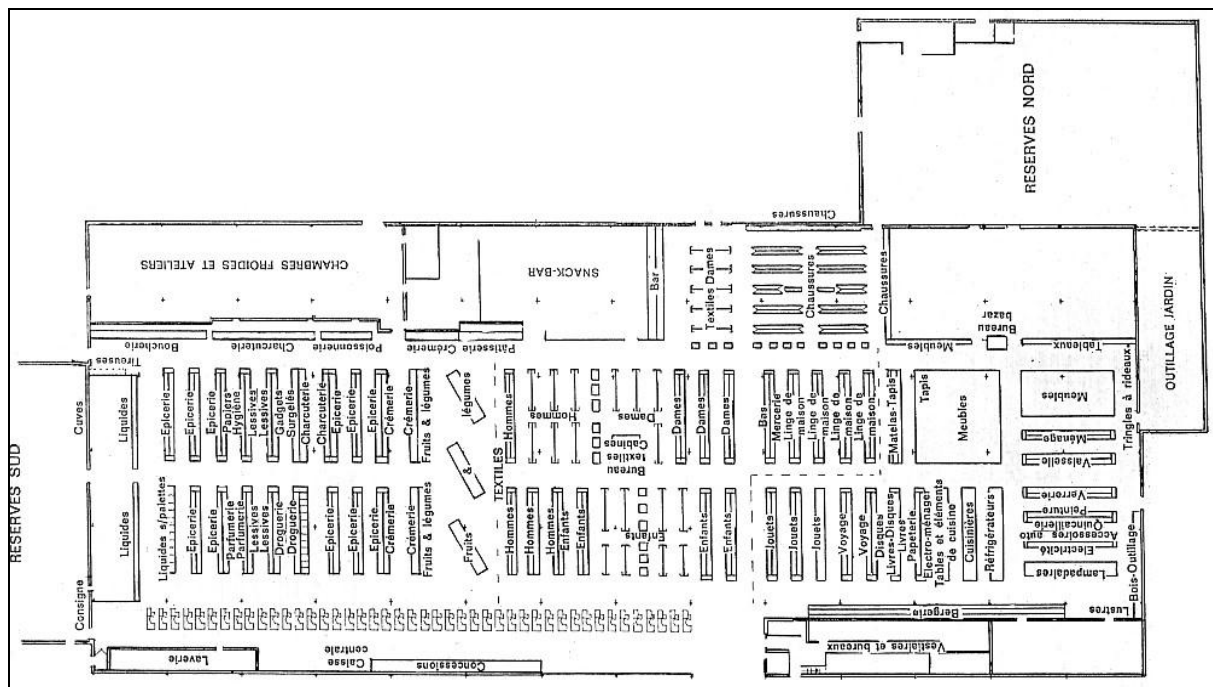


Figure 9 : Un hypermarché n'est pas un grand supermarché.



Dessin extrait du numéro spécial de L'Express Carrefour du 5 avril 1976.