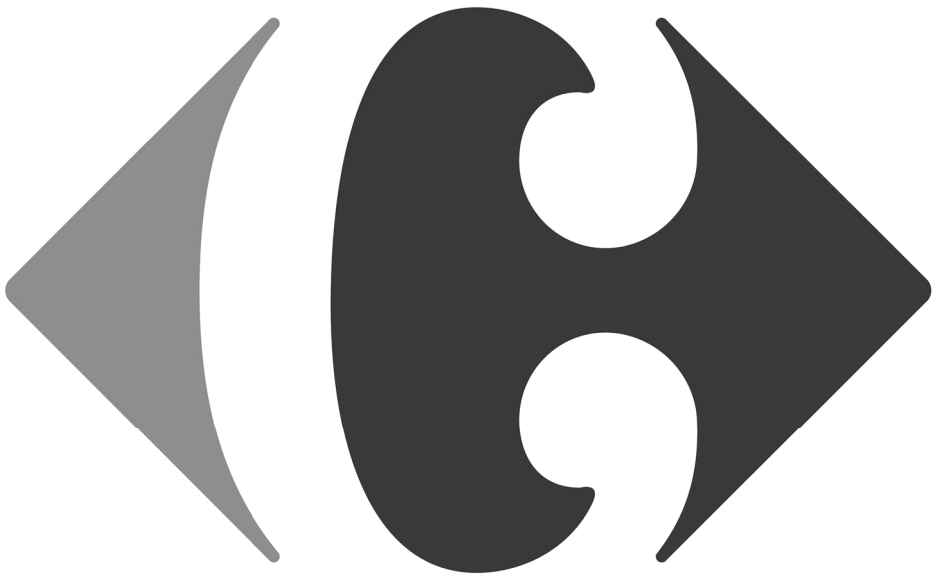


Yves Soulabail



# **Carrefour**

## **Un combat pour la liberté.**

Le Loup Hurlant Éditions

Livre édité par  
© Le Loup Hurlant Éditions  
8 bis, rue René Cassin – 91290 Arpajon – France

Dépôt légal : mars 2010 – N° d'impression :

ISBN 978-2-919061-00-6

Conception et réalisation : manipages

Maquette de couverture : manipages

Photo de couverture : Archives Étienne Thil

Achevé d'imprimer sur les presses de l'Imprimerie Corlet  
ZI Rue Maximilien Vox 14110 Condé-sur-Noireau – France

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement



supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite selon le Code de la propriété intellectuelle (Art. L-122-4) et constitue une contrefaçon réprimée par le Code pénal. Seules sont autorisées (Art. L-122-5) les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, pédagogique ou d'information de l'œuvre à laquelle elles sont incorporées, sous réserve, toutefois, du respect des dispositions des articles L-122-10 à L-122-12 du même code, relatives à la reproduction par reprographie.

À Hélène.

Pour compléter la lecture de cet ouvrage,  
un blog est à votre disposition

 [www.CarrefourUncombatpouurlaliberte.fr](http://www.CarrefourUncombatpouurlaliberte.fr)

## Préface

Les entreprises françaises du commerce et de la distribution sont en tête des palmarès mondiaux de leur catégorie et leurs enseignes, années après années, s'imposent sur tous les continents. Depuis au moins la seconde moitié du xx<sup>e</sup> siècle, c'est un domaine d'excellence de l'économie française, comme l'avait déjà souligné le professeur Jacques Marseille. Pourtant, paradoxalement, au pays de Fernand Braudel, il n'existe pas à ce jour d'histoire de ce secteur économique, ni synthèse académique, ni vaste fresque narrative dont on dit les français pourtant si friands. Les travaux scientifiques des historiens et sociologues de la consommation restent, sur ces sujets, clairsemés, incomplets, imprécis et souvent seulement prétextes à d'autres recherches et constructions théoriques sur la société des consommateurs.

Peut-être faut-il y voir, une fois encore, l'indifférence, voire le manque de considération et d'intérêt des élites de ce pays, même dans le monde universitaire, vis-à-vis du commerce et surtout des commerçants.

Pour toutes ces raisons, le travail novateur d'Yves Soulabail doit être salué comme un changement de perspective salutaire. Cet ouvrage, remarquable, consacré à la naissance et au développement des « *Produits Libres* » éclaire (enfin), l'un des points essentiels de l'histoire d'une entreprise, Carrefour, qui – dès sa création - fut à la pointe des innovations marchandes (l'on pense ici, notamment, à la naissance de l'hypermarché dit « *à la française* », présentant l'originalité d'un concept devenu universel). Mais c'est aussi dans ces lignes tout un pan de l'histoire économique et de la sociologie des échanges des biens de consommations en France, des « *trente glorieuses* » à nos temps de crise, qu'Yves Soulabail révèle avec précision. Avec une foule de détails signifiants, et souvent inédits, il nous décrit « *comment tout cela a commencé* », à propos de cet irrésistible essor des marques de distributeurs, connues aujourd'hui de tous sous le sigle « *MDD* ». Bien au-delà de l'événement associé à une stratégie d'entreprise particulière, c'est toute la complexité et la profondeur des rapports des consommateurs aux produits de leur vie quotidienne qui apparaissent dans les réflexions croisées des acteurs, commerçants, fournisseurs industriels, publicitaires et conseils en communication de toutes sortes. Leurs interrogations, leurs hésitations, leurs

polémiques et finalement leurs décisions nous sont ici rapportées, à la fois avec la rigueur du traitement historique des archives et la finesse des analyses que permet la masse des informations extraites de ces centaines de documents, rassemblés comme autant de pièces à conviction.

«*Carrefour Un combat pour la liberté*», marque définitivement une étape importante dans l'historiographie si longtemps négligée du commerce français, et même dans celle, à peine moins pauvre, des marchés des biens de consommation et des consommateurs.

A vrai dire, notre association «*Étienne Thil*» attendait cette rupture depuis longtemps. Le rassemblement des archives du principal acteur de l'épisode des «*Produits Libres*», à fin de 1996 et en 1997, puis – par la suite – de toute archive et document concernant le commerce et la grande consommation, fut même à l'origine de notre association et reste toujours l'un de ses buts essentiels.

Mais il fallut attendre les années 2006-2007 pour qu'Yves Soulabail, avec une obstination et une patience exemplaires, entreprenne ce long travail de classement, puis d'exploitation de ce que nous avons commencé à sauver de l'oubli pour servir à la mémoire, non seulement d'une entreprise, ou même d'une corporation, mais finalement de la société française et de ses modes de vie depuis le dernier tiers du xx<sup>e</sup> siècle. Le livre que vous allez lire aujourd'hui, par son existence même, légitime notre démarche et récompense la confiance que nous avons accordé dès le départ au projet de son auteur.

Nous espérons ardemment qu'il ne s'agit là que d'un premier pas sur un chemin encore long à parcourir, mais dont nous savons maintenant combien il est prometteur de découvertes à venir et de sujets d'études passionnantes, même pour ceux qui, comme nous, à leur génération, pensaient connaître comme témoins engagés l'essentiel d'une histoire qui reste pourtant largement à écrire.

Claude Sordet, fondateur de l'Association pour l'Histoire du Commerce  
François Bobrie, président de l'Association Étienne Thil

## Remerciements

La compréhension des faits relatifs aux décisions de toute entreprise ne peut s'appréhender dans l'ignorance des individus qui la composent. Aussi, est-il présenté ici comme indissociable ce qui forme le terreau de toute aventure entrepreneuriale : le cœur des hommes et leurs agissements.

Cette exploration n'aurait jamais pu voir le jour sans le soutien actif de personnes qui – dans leur propre vie – ont eu alors un lien étroit avec les protagonistes évoqués.

On peut citer, en forme de témoignage pour leur implication et de remerciements pour leur disponibilité : Geneviève Bertrand-Thil, épouse d'Étienne Thil, et François Bobrie, partenaire et intime d'Étienne Thil.

Ma gratitude va également à Olivier Caudron, directeur de la Bibliothèque Universitaire de La Rochelle au sein de laquelle le Fonds d'archives Étienne Thil est conservé jusqu'à aujourd'hui, suite à un dépôt de l'Association « *Rencontres Étienne Thil – Université – Commerce* » créée en 1997.

Un colloque Étienne Thil<sup>1</sup> réunit d'ailleurs, chaque année, à l'Institut de Gestion de La Rochelle, professionnels et universitaires autour du thème de la grande distribution. Il est un hommage rendu à son œuvre et au rôle qu'il a joué dans la révolution du commerce moderne.

Un grand merci, pour leurs remarques éclairées, à :

- Olivier Badot, professeur à l'ESCP Europe ;
- Alain Blond, chargé des partenariats PME et coordination industriels, Groupe Casino ;
- Michel Bon, ancien directeur général puis président du Groupe Carrefour jusqu'à septembre 1992, président du conseil de surveillance de Devoteam, président de la FNEGE ;

---

1. Ce colloque présente deux caractéristiques originales par rapport aux colloques académiques traditionnels. D'une part, il est transdisciplinaire. Il permet en effet d'aborder le secteur de la distribution et du commerce sous différentes facettes : managériale, juridique, économique, sociologique, historique, etc. D'autre part, il est ouvert aux professionnels, à l'image d'Étienne Thil, cadre dirigeant de la société Carrefour mais aussi auteur d'ouvrages qui firent date. Les actes sont disponibles sur <http://www.univ-lr.fr/gestion/colloqueThil.htm>

## Remerciements

- Jean-Pierre Bonvallet, délégué au développement international de la PLMA (Private Label Manufacturers Association);
- Claire Borrelly, ancienne responsable communication recrutement, Hypermarchés Carrefour France;
- Philippe Breton, fondateur de PHB Consultants;
- Claude Brosselin, président de l'association pour l'Histoire du Commerce Moderne;
- Gérard Cliquet, professeur à l'université de Rennes;
- Charles Croué, maître de conférences à l'université de La Rochelle;
- Alexandre Drouot, directeur d'Initialis;
- Jean-Yves Duyck, professeur à l'université de La Rochelle;
- Pierre Faye (†), écrivain et poète, ancien directeur des relations internationales L'Oréal (1958-1981);
- Brigitte Fournier, directrice de l'agence Noir sur Blanc;
- Patrick Fridenson, historien des entreprises et directeur d'étude à l'EHESS;
- Olivier Gérardon de Vera, vice-président d'Iri France;
- Brigitte Guillot, rédactrice en chef de *La Lettre de la Distribution Internationale* et ancienne rédactrice en chef des *Informations MMM*;
- Philippe Naszályi, journaliste et professeur associé à l'université d'Evry-Val-d'Essonne;
- Jacques Marseille (†), professeur à l'université de Paris I – Panthéon-Sorbonne;
- Frédéric Pérodeau, délégué général de l'Institut Français du Merchandising;
- Anne Pezet, professeur de gestion à l'université Paris-Dauphine;
- Claude Sordet, membre de l'Académie des sciences commerciales et ancien président de l'Association pour l'Histoire du Commerce;
- Alain Thieffry, consultant et ancien directeur marketing et communication de Carrefour Europe;
- Frédérick Van Gaver, président du Groupe ESA-Paris;
- Pierre Volle, professeur de marketing à l'université Paris-Dauphine.

Certains relecteurs et appuis resteront toutefois anonymes, qu'ils soient chaleureusement remerciés de leur complicité. Que soit également associée Geneviève Naszályi pour ses éclairages syntaxiques.

En dernier lieu, je ne peux oublier ma famille – et plus particulièrement celle qui m'accompagne dans mes certitudes et dans mes doutes – pour son irremplaçable et inconditionnel soutien.



## Introduction

Nous parcourons dans notre existence plusieurs milliers de kilomètres à pousser des chariots dans les allées des hypermarchés<sup>2</sup>. Nous voilà pourtant pris au dépourvu lorsqu'il s'agit de démonter les mécanismes qui voudraient faire de nous des *homos œconomicus* dociles.

Il est vrai que les entreprises de la grande distribution ne sont pas réputées comme les plus ouvertes à donner leurs recettes, ni les plus faciles à infiltrer d'ailleurs. On ne peut leur en vouloir. Elles sont, depuis la nuit des temps, inscrites dans une tradition orale plutôt discrète. Cependant, pénétrez l'ancre de l'un des responsables et vous voilà exhaussé. Encore faut-il en trouver la clé.

Une solution se fait jour. Des archives personnelles, disponibles et débarrassées de tout *a priori* comme de tout esprit revanchard. C'est la vérité qui éclate.

Mais de qui peut-on espérer un tel magot ? Étienne Thil bien sûr ! Toutefois, qui se souvient de lui en dehors des spécialistes ?

- C'était un homme assez minutieux pour tout garder. Il est vrai qu'il avait été journaliste de métier.
- C'était un homme assez proche du pouvoir et détenteur de tous ses accessits. Il est vrai qu'il était devenu le premier directeur marketing et communication de Carrefour.

Cet ouvrage vise à honorer sa mémoire, au travers de son action professionnelle. Il permet également d'éclairer l'action des personnages qui, avec lui, ont façonné ce que l'on désigne aujourd'hui par le terme de « *grande distribution* ». Ce monde – jusqu'à la période relatée pour le moins – avait encore l'habitude de garder, par tradition, une partie importante de ses convulsions en interne plutôt que d'en faire état sur la place publique.

Seul écueil mais de taille : la quantité. Point de salut pour celui qui n'accepte pas de consacrer plusieurs semaines à classer cinquante mètres linéaires de cartons, ordonner, reconstruire, retrouver le fil de l'histoire. Et si, comme me le

---

2. Magasin en libre-service à dominante alimentaire d'une surface de vente supérieure à 2 500 m<sup>2</sup> situé le plus souvent à la périphérie des villes. [Source : Cédric Ducrocq, *La nouvelle distribution*, Dunod, 2002, Paris, p. 190.]

rappelait ma mère, «*l'ordre est le plaisir de la raison, mais le désordre est le délice de l'imagination*»<sup>3</sup>, le voilà promu au rang du plus habile des fantaisistes.

L'objet du présent ouvrage est de reconstituer, pas à pas, avec ses propres documents de travail<sup>4</sup> – restés confidentiels jusqu'à présent – l'enchaînement de ce qui sera l'une des plus grandes aventures commerciales, incontestablement la plus médiatique, sans doute la plus grande révolution marketing comme la plus grande avancée publicitaire de la fin du xx<sup>e</sup> siècle, qu'il dirigea autour du lancement des *Produits Libres*.

Une véritable interprétation novatrice de l'offre commerciale, en somme une nouvelle génération de produits, non plus conçus uniquement par les producteurs mais inspirés par un distributeur pour sa clientèle, comme aucun jusqu'alors ne l'avait envisagé. Ils engendreront l'étonnement pour certains, la suspicion pour d'autres, mais dans tous les cas révéleront le génie de son créateur.

Chef d'orchestre de l'opération, on comprend mieux aux côtés d'Étienne Thil pourquoi le consommateur est parfois rebelle. Rebelle aux modes fabriquées, rebelle à la logique des grands stratèges du monde du marketing, de la communication, impulsant finalement ses propres dictats aux enseignes. Il n'avait pourtant pas son pareil pour jouer les dompteurs !

---

3. Paul Claudel (1868 – 1955), *Le Soulier de satin*, *Avertissement*.

4. Rapports, cahiers, notes manuscrites, études professionnelles, photos, coupures de presse, livres, manuscrits d'ouvrages, échanges épistolaires. Ces documents sont disponibles au sein du Fonds des Archives Étienne Thil et peuvent être retrouvés selon l'année. Pour faciliter cette recherche, un code a été mis en place sous la forme : {FAET ANNEE}.