



Les Carnets du Business

"Le" magazine du management stratégique

M...IAGEMENT

ENVIRONNEMENT STRATÉGIQUE

EDITIONS VA PRESS

Accueil > Idées > Analyses & points de vue

<b>Leelen - Interphone vidéo ...</b> <b>€61.92</b> <a href="#">Voir</a>	<b>Leelen - Portier vidéo 4" couleur ...</b> <b>€225</b> <a href="#">Voir</a>	<b>iProtect - Carillon sans fil 100 mètr...</b> <b>€30</b> <a href="#">Voir</a>
---	---	---



# Entretien avec Yves Soulabail: la stratégie de Carrefour dévoilée

Tweet 1 J'aime 4 +1 0 Share 1

Mercredi 13 Octobre 2010

Yves Soulabail a récemment publié "Carrefour, un combat pour la liberté". L'auteur, également consultant et chercheur en sciences de gestion, y réalise un véritable tour de force. A travers une monographie stratégique très documentée du groupe Carrefour, il retrace l'odyssée de la grande distribution en France telle qu'elle fut vécue de l'intérieur, notamment depuis le lancement des produits libres en 1976. Ce travail d'enquête et de reconstitution fut permis par la collecte d'archives dont Yves Soulabail, dans son livre, dévoile la substance.



Vous venez de publier un ouvrage sur l'histoire stratégique de Carrefour et plus particulièrement sur les produits libres lancés en 1976. En quoi ces derniers sont-ils si

- ▶ Éditorialistes & Contributeurs
- ▶ Laboratoires, centres de recherche, institutionnels
- ▶ Ecrire dans les Carnets du Business
- ▶ Contacter la rédaction
- ▶ Contacter la régie
- ▶ Commander une étude

## Rejoignez-nous



RECHERCHE

OK

Recherche avancée

## Etudes de cas

### Bull, synthèse réussie d'un héritage technologique



Après son rapprochement avec Atos, effectif à partir d'août 2014, Bull fait aujourd'hui partie d'un ensemble spécialisé dans la fourniture de services numériques complexes, de l'audit des systèmes d'informations, jusqu'à la conception en B2B de produits et solutions SI complètes et sur-mesure. Précurseur historique de la cybersécurité, l'entreprise Bull porte l'héritage de plusieurs décennies d'expertise française en matière d'informatique.

### L'Occitane en Provence : de la success story à la machine de guerre marketing



Marque désormais mondialement connue, l'Occitane en Provence est passée en une trentaine d'années de l'échoppe d'artisan provençal à une multinationale florissante, pesant plus de 4 milliards d'euros en capitalisation boursière. Cette success story a pour origine la rencontre entre un créateur de produits inspiré et un investisseur intuitif, au cœur d'une région à la richesse unique dans le domaine des senteurs. Cette réussite est aussi le résultat d'un storytelling et d'un marketing ultra-maîtrisés, modèle du genre en termes de communication corporate.

## RSE MAGAZINE

### Herbicides et antibiotiques, autre inquiétude sur le glyphosate



### La RSE, une démarche avant tout volontaire



### Ce que le climat d'il y a un million d'années va nous apprendre



## L'ACTUALITÉ ÉCONOMIQUE AVEC LE JDE

Dailymotion reste une épine dans le pied du gouvernement



### Importants ?

**Yves Soulabail:** Il faut comprendre que les produits libres, au-delà de leur innovation marketing pour le secteur du commerce, sont une réinterprétation particulièrement moderne de la notion de marque de distributeur (MDD). C'est encore vrai à l'heure où nous parlons. De nombreuses enseignes étrangères en copient

d'ailleurs régulièrement le concept ! Il faut aussi se rappeler qu'il s'agissait de la plus grande opération marketing - jamais refaite depuis - qui a particulièrement marqué toute une génération.

### Comment avez-vous trouvé matière à compléter ce que l'on en savait déjà ?

**Yves Soulabail:** Evidemment, de nombreux commentateurs avaient disserté sur ce que certains appelaient alors les produits blancs. En revanche, en dehors de la direction générale, personne ne savait véritablement les raisons internes et stratégiques qui avaient poussé Carrefour à faire un tel lancement.

Par exemple, ceux qui proclament que l'enseigne voulait augmenter son pouvoir de négociation face aux producteurs se trompent. La source la plus importante, la mieux conservée sur cette question, était entre les mains du directeur marketing de l'époque : Etienne Thil. C'est lui qui avait coordonné l'ensemble de l'opération, avant de lancer les magasins Ed en 1980.

### Avez-vous pu le rencontrer ?

**Yves Soulabail:** Mieux que cela si je puis dire. Il faut savoir que les cadres dirigeants n'acceptent pas toujours de dévoiler leurs secrets. Aussi, lorsqu'ils quittent les sociétés pour lesquelles ils ont travaillé, ils emmènent parfois avec eux leurs documents de travail. C'était le cas ici. Evidemment, cela représente un risque de dispersion pour comprendre l'évolution de la stratégie des entreprises mais également une opportunité lorsque l'on s'intéresse au sujet. Dans le cas présent, ses propres documents ont été sauvés par une association qui s'est constituée spécialement suite à son décès en 1996 : l'Association Etienne Thil. Elle rassemble des passionnés du commerce, qu'ils soient chercheurs ou professionnels, et se retrouve notamment à l'occasion d'un colloque annuel à La Rochelle.

### Comment qualifiez-vous l'importance de ces archives ?

**Yves Soulabail:** Il y a quelques années maintenant, avant de devenir membre de cette association, j'ai demandé à consulter ces documents qui dormaient dans un fonds bibliothécaire. Ce fut un grand étonnement pour moi lorsque j'ai su que personne n'avait entrepris d'en faire l'inventaire. Imaginez : 50 mètres linéaires de papiers, documents, rapports qui remontent au début de Carrefour... Il a fallu tout trier...

A présent, je peux dire que les découvertes que l'on peut y faire sont inimaginables. On y retrouve même des documents antérieurs à la fondation des centres distributeurs Leclerc... Mais là, c'est une autre histoire...

### Pourquoi alors vous concentrer sur les produits libres ?

**Yves Soulabail:** Grâce à ces documents, j'ai pu décomposer toute l'approche marketing depuis la vision stratégique générale, les critères de négociation avec les fournisseurs, le montage de la médiatisation et les réunions d'agence, jusqu'aux performances commerciales en magasin. On y retrouve même du contre-espionnage ! C'est une source inépuisable d'inspiration marketing, qui remet en cause de nombreux concepts que l'on pensait établis.

### L'enseigne a lancé les produits Carrefour Discount ou PromoLibre dernièrement. Est-ce une suite logique ?

**Yves Soulabail:** Pas du tout selon moi. Bien que l'on y retrouve une partie de la rhétorique, l'état d'esprit y est totalement différent. L'intérêt du livre « Carrefour Un combat pour la liberté » justement, en plus de dévoiler les concepts stratégiques, met en perspective ce que l'on appelle les fondamentaux du commerce et particulièrement la vision humaniste qu'avaient les fondateurs. Pour en compléter la lecture et actualiser la réflexion, j'ai également entrepris de réaliser un site internet. Cela permet de mettre en perspective l'actualité de l'enseigne avec ce que certains appellent « les belles années ».



La nouvelle BMW i3 en vente... sur Amazon



Le marché automobile français en pleine forme en mars



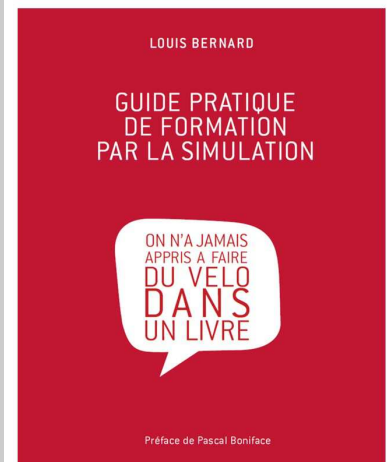
Vélos électriques : mobilité, praticité, santé!



Carambar : des vieux francs contre une bonne action



## Avez-vous essayé de simuler ?



### VA Press sur Twitter

**VA Press :** Dailymotion reste une épine dans le pied du gouvernement  
<http://t.co/rMLZjdc9y5>

**VA Press :** La nouvelle BMW i3 en vente... sur Amazon <http://t.co/oZ5mdNxufS>

**VA Press :** Compléments alimentaires : consommez responsable! Les compléments alimentaires (CA) ont la côte. 10 millions de...  
<http://t.co/5eR82y4elo>

**VA Press :** Opposé à Coca-Cola, un brasseur belge change le nom d'une bière  
<http://t.co/Vh2CsO52A1>

**VA Press :** Le chocolat politique  
<http://t.co/pXuecZ2acI>

HN

**À propos de l'auteur :**

Yves Soulabail est Secrétaire général de Rédaction de *La Revue des Sciences de Gestion – direction et gestion des entreprises*. Il anime des formations dans les domaines de la gestion et du commerce et développe une activité de consultant en entreprise. Membre de l'Association Etienne Thil, il participe activement à la sauvegarde de la « Mémoire vivante du Commerce et de la Distribution » ©.

**Pour en savoir plus ou commander l'ouvrage:** consultez [le site](#) de l'auteur.

Les Cdb



Voir



Voir

Voir

Le magazine "Les Carnets du Business" est un site d'information générale sur l'économie et le management.

UNE PUBLICATION VA PRESS

Partenariats & relations presse: [contact@vapress.fr](mailto:contact@vapress.fr)  
Plan du site  Syndication