

19° COLLOQUE ETIENNE THIL

IMMD-ROUBAIX - 12-13-14 octobre 2016

La naissance des grands formats de la distribution en Europe : les sources et l'origine du concept de « l'hypermarché » français dans les années cinquante et soixante

The birth of the large-scale distribution formats in Europe: the sources and the origins of the French « hypermarket » concept in the fifties and the sixties

François Bobrie, *Maison des Sciences de l'Homme et de la société de Poitiers (France)*

Yves Soulabail, CREM, *Université de Rennes I*

Résumé

Ce papier vise à décrire l'origine et l'émergence du concept « d'hypermarché » dans les années cinquante et soixante en France et à expliquer pourquoi il modifia profondément l'histoire du commerce de détail français puis européen. Cette recherche se fonde sur l'état de l'art des publications sur le commerce de cette époque, tant universitaires que professionnelles. Puis elle prend appui sur les archives orales du programme « Mémoire Vivante du Commerce », réalisé dans le cadre de la MSHS de Poitiers, qui enregistrent les expériences et les points de vue des principaux acteurs majeurs de cette époque.

Summary

This paper aims to describe in the fifties and the beginning of the sixties the origin and the emergence of the "hypermarket", this major retail innovation which changed the French retail history. First, this research is based on the state of the art of the printed publications, both academic investigations and practitioners' testimonials. Second, it taps from the oral archives of the programme "Mémoire vivante du commerce" (living memory of retail) achieved by the MSHS of Poitiers (France). These archives record the experiences and general point of views of some key actors of the retail changes in France, since 1945 to now.

Le samedi 15 juin 1963, la petite société provinciale de commerce de détail Carrefour, qui avait été créée en juillet 1959 pour exploiter deux supermarchés en Savoie, à Annecy-Parmelan (juin 1960, 650 m²) et Cran-Gevrier (avril 1963, 850 m²), ouvrait, son troisième magasin à Sainte-Geneviève-des-Bois, une ville de classes moyennes de la banlieue parisienne, de 18.000 habitants, au sud de Paris, à côté du nouvel aéroport d'Orly.

Ainsi que le mentionnait alors la façade principale, ce magasin de 2.300 m² de surface de vente constituait son premier « grand magasin libre-service ». Il ne s'agissait pas d'un nouveau supermarché, ni à proprement parlé d'un grand magasin, selon les définitions usuelles de ce type de commerce en Europe et en Amérique du Nord.

Par sa superficie implantée sur un seul niveau, ses 12 caisses de sorties en ligne, ses 450 places de parking, il ressemblait à un supermarché américain classique des années cinquante. Toutefois, par son assortiment large de gammes de produits alimentaires et non-alimentaires à prix discount il pouvait être aussi perçu comme un cas particulier de « petit grand magasin discount en libre-service », format qui était alors en pleine croissance aux États-Unis sous la dénomination de SSDDS (*self-service discount department store*), mais essentiellement dans le domaine des produits de base non-alimentaires. Son implantation à l'écart du centre commercial de Paris et même loin des zones les plus densément peuplées de la région parisienne était une autre source de curiosité. Cette localisation périphérique apparaissait comme à l'opposé des stratégies de développement des trois grands « Super Bazar » belges qui avaient été créés en 1961 comme « SSDDS » à Bruges, Bruxelles-Auderghem et Anderlecht (Cauwe, 1981) et qui venaient juste d'être « importés » dans le centre de Paris par Inno-France en 1962, avec ses trois grands « SSDDS » Inno Pont-Neuf, Inno-Passy et Inno-Montparnasse (Soulabail, 2013). De plus, et ce point était vraiment nouveau, les 12.000 m² du parking de Carrefour étaient associés à une station-service à prix discount sans marque (0,92 F/L contre 0,97 F/L dans une station normale), sur le modèle des supermarchés d'Annecy (Lhermie, 2001), configuration inconnue outre-Atlantique.

Figure 1 : Carrefour Grand Magasin Libre-service, juin 1963.

¹ L'ouverture de la station s'effectua seulement en août 1963, pour des raisons techniques



Quelles que fussent les caractéristiques de ce nouveau magasin, son ouverture connut un formidable succès (Villermet, 1991). Les rayons durent être réapprovisionnés plusieurs fois au cours de la première semaine et, lors du second samedi, six caisses supplémentaires s'ajoutèrent aux douze initiales, tenues par des caissières envoyées d'urgence par avion d'Annecy (Soulabail, 2010; Brosselin, MV, 2015). À la fin juin, un complément d'une centaine de chariots fut nécessaire pour diminuer les queues du libre-service ; mois après mois la croissance du chiffre d'affaires démontrait la pertinence et la réussite de ce nouveau concept de « self-service discount » qui n'avait pas encore de nom (Villermet, 1991). La presse et les grands médias audiovisuels amplifièrent l'importance de l'événement en lui conférant une dimension socio-politique nationale et diffusèrent le récit d'un combat entre le commerce moderne et le « petit commerce » traditionnel. Ils mirent l'accent sur une nouvelle façon d'accéder à la « société de consommation » pour tous. Cette innovation commerciale devenait un symbole tangible de cette période de progrès économique qui s'ouvrait pour le pays, après l'effacement des séquelles de la seconde guerre mondiale et la fin des guerres coloniales. La surface de vente passa à 3.000 m² en 1965 et fut encore agrandie à 4.000 m² en 1968.

À partir de ce succès, la société Carrefour va ouvrir un autre magasin en 1964, sur le même modèle que celui de Saint-Geneviève des Bois, de 2.600 m², à Villeur-

banne, à l'Est de Lyon, puis un troisième en 1966, à Vénissieux, au nord de la ville. Atteignant 9.500 m² de surface de vente, ce dernier devient à cette date le plus grand « SSDDS » de France². En 1967, des concurrents commencent à copier ce concept consistant à intégrer l'alimentaire et le non-alimentaire « sous le même toit » en libre-service. Pour distinguer ces magasins de la concurrence, dans le numéro du 20 octobre 1968 de LSA (Libre-Service Actualités), Jacques Pictet, le rédacteur en chef et fondateur du principal magazine du commerce de l'époque, et Directeur général de l'Institut Français du libre-service (IFLS), qui formait alors les cadres de toutes les entreprises « modernes » de la profession, introduit le terme « d'hypermarché »³ avec la définition suivante : « Grand point de vente supérieur à 2.500 m² sur un seul niveau en libre-service, avec une grande variété de rayons alimentaires et non-alimentaires, avec paiements uniques en caisses de sorties, et possédant de vastes possibilités de parking gratuit ». Cette définition va s'imposer rapidement chez tous les professionnels puis auprès des pouvoirs publics. Elle sera même consacrée sur le plan international en 1977 par la NCR⁴ qui la reprendra dans son « *Retail terminology* » (p.21), dans les termes suivants : « Hypermarché : une combinaison de magasin discount, de supermarché et d'entrepôt sous un même toit. En règle générale, il vend à la fois des articles alimentaires et non-alimentaires avec un prix inférieur de 10-15% à ceux de la moyenne du commerce de détail. Il stocke les produits en hauteur, jusqu'à trois mètres. Les hypermarchés sont un phénomène européen. »

En cette fin 1968, seulement treize magasins en France pouvaient revendiquer ces nouveaux standards⁵ et en tirer un avantage de communication par rapport aux supermarchés classiques, tant en termes de taille et d'assortiment qu'en terme de po-

² Il dépasse désormais les 6.500 m² de l'Inno-Montparnasse, qui commence à connaître à la même époque des problèmes de fréquentation.

³ Du fait que Jacques Pictet avait déjà défini à la fin des années cinquante le supermarché comme un magasin en libre-service supérieur à 400 m² et pouvant atteindre 2.500 m².

⁴ NCR : *National Cash Register*, la première firme américaine et mondiale de caisses enregistreuseuses, qui contribua à partir de l'après-guerre à la promotion inlassable du libre-service dans le monde entier, source de sa prospérité d'industriel. Elle a participé à financer en France le lancement de LSA et de l'IFLS (Sordet, 2014).

⁵ Les 3 Carrefour cités, Super Suma Montfermeil (1967), Auchan Roncq (1967), Record -Nantes Saint Herblain (1967), Rallye Brest (1968), Mammouth Montceau-les-mines (1968), Record Laval (1968), Euromarché Saint Michel-sur-Orge (1968), plus trois nouveaux Carrefour : Annecy, Quétigny et Chamberry (voir infra).

sitionnement prix : la saga mythique de Carrefour et de ses concurrents, à l'échelle nationale puis mondiale, venait de commencer (Daumas, 2006a ; Sordet, 2014).

L'objectif de cette communication n'est pas de raconter cette histoire. À l'inverse, il s'agit de nous intéresser uniquement aux conditions historiques antérieures qui ont déterminé la naissance et le développement du format français de « l'hypermarché », avec ses caractéristiques particulières qui vont façonner un type de magasin discount en libre-service européen, différent de celui des SSDDS qui s'étaient imposés en Amérique du Nord. Pourtant, deux décennies plus tard, après un long détour dans de nombreux pays, l'hypermarché reviendra finalement s'implanter aux États-Unis, sous le nom de « *supercenter* »⁶. Le but de cette recherche historique est de tenter de comprendre et d'expliquer le « Pourquoi ? » de Saint-Geneviève des Bois et son succès immédiat, alors que les quelques autres SSDDS belges et français commençaient déjà à décliner. Il s'agit d'identifier les causes d'une performance durable dans la mise en pratique initiale de ce concept innovant et non pas de raconter les multiples péripéties qui plus tard ont concrétisé la dissémination de ce format, bien au-delà de son origine dans une banale « cité-dortoir » de la région parisienne. Pour conduire cette enquête nous suivrons une méthodologie fondée sur les « échelles d'observation », introduite par Desjeux (1996).

Dans un premier temps nous décrirons la situation macro-économique et politique de la France entre le début de la reconstruction économique d'après la seconde guerre mondiale et la fin des guerres coloniales, notamment celle d'Algérie (1945-1962), et comment celle-ci influe sur le secteur du commerce de gros et de détail.

Puis, dans une seconde partie, nous analyserons le rapport des forces qui s'établit entre les différentes classes d'acteurs qui s'affrontent au niveau méso-économique du champ concurrentiel du commerce de cette époque. Enfin, nous examinerons les relations et les micro-interactions des fondateurs de la société Carrefour avec les agents des deux niveaux supérieurs qui ont pesé sur leurs visions stratégiques et leurs décisions managériales.

⁶ Création du premier Wal-Mart supercenter en mars 1988, à Washington, Missouri

I - Le commerce de détail en France dans l'économie de la reconstruction et au début des "trente glorieuses" : 1945-1966

L'économie de la France d'après-guerre doit faire face à de nombreuses et importantes destructions de ressources et d'infrastructures. Elles concernent aussi bien des moyens de communication, des sites industriels, des entrepôts d'entreprises de gros, que de nombreux magasins de détail. La population est soumise à des cartes de rationnement jusqu'en 1947, et même jusqu'en 1949 pour le sucre, le café et l'essence. Les prix de tous les biens sont contrôlés par l'État, selon un système « d'ordonnances » émises par le Ministère de l'Économie et des Finances (ordonnance du 30 juin 1945). Dans une France où prévaut encore une économie semi-rurale, on assiste, dans la continuité de la période de « l'Occupation », à un renouveau de l'autoproduction pour répondre aux besoins de subsistance quotidiens, même dans les régions les plus industrialisées. Les « jardins ouvriers » sont encouragés, les « économats » mis en place par des entreprises, des établissements ou des institutions locales complètent différentes formes de coopératives pour compenser l'absence ou l'insuffisance d'offres commerciales régulières. La reconstruction du commerce de détail va s'effectuer dans le cadre d'une économie dirigée dans laquelle le poids des pouvoirs publics va être déterminant pour donner forme aux développements des entreprises et orienter leur future évolution.

Le secteur du commerce français dans les années cinquante sera structuré par deux principaux processus institutionnels qui conduiront finalement à l'émergence du « commerce moderne » des années soixante : (i) Les modalités de compensation des « dommages de guerre », selon la loi du 28 octobre 1948, puis la mise en place du Plan Marshall (Programme pour la Reconstruction Européenne ou ERP) à partir de 1947 ; (ii) Le contrôle des prix par l'État, associé à une réglementation fiscale des statuts des producteurs, des commerçants en gros et des commerçants détaillants, selon la conception d'une législation d'encadrement de l'économie de marché en général et du commerce en particulier.

Les aspects nationaux et internationaux de la reconstruction

(a) La compensation des dommages de guerre

L'administration de la "*Direction des dommages de guerre*" de 1949 à 1965, traitera plus de 6.300.000 dossiers⁷ dont 300.000 pour des reconstructions immobilières. Pour le commerce de gros et de détail, il s'agira à la fois d'une chance immédiate et de problèmes ultérieurs. Les principaux bénéficiaires consistèrent dans la réouverture progressive, mais continue et rapide, des magasins, des plus petits aux plus grands. La reconstruction aidera très vite à la reconstitution des forces des principaux acteurs du commerce d'avant-guerre : d'une part les magasins populaires, tels Prisunic, Monoprix, Uniprix, etc., filiales des puissants groupes propriétaires des Grands Magasins généralistes, à dominante non alimentaire, et d'autre part les succursalistes ou M.A.S. (Maisons à succursales multiples), à dominante alimentaire, et souvent engagés dans des activités parallèles et complémentaires de grossistes. Paradoxalement, l'efficacité de cette administration qui était implantée dans chaque Préfecture départementale allait créer sur la durée deux sortes de problèmes imprévus : (a) elle offrit de multiples opportunités d'ouvertures à de très nombreuses boutiques familiales de petites tailles, le plus souvent inférieures à 40 m². tant pour les produits alimentaires que non-alimentaires, qui s'avérèrent incapables de s'adapter dans la décennie suivante aux nouvelles tendances de l'économie dite « fordiste » (Moati, 2001), et aux niveaux de productivité élevée qui allaient caractériser la production industrielle des « trente glorieuses ». En 1950, le commerce de détail français se composait de 795.800 points de ventes sédentaires (dont 375.850 pour les seuls produits alimentaires) (Quin, 1964) ; (b) du fait que les compensations ne pouvaient être accordées qu'à condition d'être investies « dans des formes identiques » à celles des propriétés détruites, la politique de reconstruction ne permit pas de promouvoir l'innovation commerciale, même pour les sociétés les plus importantes qui en avaient les compétences. En pratique, des magasins populaires furent reconstruits sur plusieurs niveaux, dans un environnement urbain dense, sans perspective de facilités de parking. De nombreux entrepôts de succursalistes et de grossistes furent également réinstallés à l'identique (et à l'étroit) dans des quartiers d'habitation qui ne facilitaient pas leur extension, leur modernisation et leur accessibilité. (Sordet, 2014 ; 2015). L'urbanisme issu de la reconstruction des années cinquante contenait dès lors en germe l'irrépressible force centrifuge qui orienta le

⁷ Archives Nationales, 19970272/1.

commerce vers le péri-urbain des années soixante. En fin de compte, pour le commerce, les points positifs des politiques de reconstruction résultèrent plus directement des effets du Plan Marshall.

(b) L'European Recovery Program (Plan Marshall) en France (1947-1952)

La France fut le second plus grand bénéficiaire du Plan Marshall après le Royaume-Uni, avec 23% des dons et prêts accordés (2,8 milliards de US\$ de l'époque). Bien évidemment le secteur du commerce n'était pas directement concerné par de telles sommes. Cependant, dans la mesure où les industries de biens de consommation en bénéficiaient pour accroître leur productivité et leur production globale, le commerce traditionnel apparaissait dès lors comme un goulot d'étranglement, comme un obstacle à faire sauter pour libérer la voie du progrès matériel de la population. Pour atteindre cet objectif, les acteurs du commerce furent ciblés par de nombreux « sous-programmes » afin de les aider à augmenter également leur productivité et de favoriser leurs efforts pour rester en ligne avec la croissance générale de l'économie nationale.

En 1950, Jean Monnet (Commissaire au Plan) va créer l'AFAP (*Association Française pour l'accroissement de la productivité*) placée sous la supervision du Professeur d'Économie Politique Jean Fourastié⁸ pour gérer les fonds nécessaires à l'organisation des "Missions de productivité" aux États-Unis, qui doivent faire découvrir aux dirigeants et cadres de hauts niveaux les modèles de gestion et de croissance de l'économie privée américaine. Ces missions qui concernent tous les secteurs économiques vont faire aussi une place au commerce de gros et de détail (Bossuat, 2002 ; Daumas, 2006b). En avril-mai 1950, une première mission « Distribution », conduite par Robert Catherine mettra l'accent sur l'importance de l'efficacité du commerce de détail américain grâce aux supermarchés et aux méthodes de libre-service en général. Le rapport final décrit comment la modernisation du commerce permet d'ajuster l'accroissement de la productivité de l'industrie et de l'agriculture avec une augmentation de la consommation de la population⁹ et par suite conduit à une élévation du niveau de vie de toutes les classes sociales. D'autres missions, en

⁸ L'auteur de l'expression "Les Trente Glorieuses", extraite du titre de son ouvrage "Les Trente Glorieuses ou la révolution invisible de 1946 à 1975", Paris, Fayard, 21 février 1979.

⁹ *Commerce américain et productivité*, rapport de la mission d'étude des techniques commerciales américaines, Paris, PUF, 1951.

1952 et plus tard, seront consacrées à la consommation, au marketing et aux études de marchés. Toutes mettront l'accent sur l'urgence d'une modernisation du commerce.

Les conséquences des missions de productivité furent plus qualitatives que quantitatives : en effet si entre 1950 et 1953 elles réunirent au total près de 4.000 « missionnaires » tous secteurs confondus, seulement environ 150 étaient directement impliqués dans des entreprises du commerce (Bossuat, 1992). En revanche, les élites du monde des affaires, la haute administration, les responsables des organisations professionnelles et des Chambres de commerce, les universitaires de l'économie, du droit et de la gestion partageaient désormais tous les mêmes représentations du commerce et de ses problèmes. La nouvelle « doxa » établissait « l'ardente obligation¹⁰ » d'accroître la productivité de la fonction commerciale (gros et détail) afin d'élever rapidement le niveau de vie de la population en suivant le modèle américain. Il s'agissait de diffuser les gains de productivité obtenus dans l'industrie et l'agriculture dans l'accès à une nouvelle « consommation de masse » (Messerlin, 1982 ; Moati, 2001). Dès lors les « missions » furent à l'origine d'autres initiatives privées, plus spécialisées et plus orientées vers l'appropriation de pratiques et de techniques immédiatement transposables en France. Parmi les plus connues et parfois sans doute surestimées, on citera les fameux séminaires MMM (*Modern Merchandising Methods*) organisés par la NCR (cf. supra) et animés par le « gourou » international de la distribution, Bernardo Trujillo. Entre 1957 et 1965, ils accueillirent 2.347 managers français de toutes les formes de commerce, soit plus du quart du contingent européen des « pèlerins » de Dayton (Ohio), au siège de la société (Thil, 1966). Puis le retour au pouvoir du Général de Gaulle en mai 1958 renforça les politiques économiques en faveur de la modernisation et de l'accroissement de la productivité des entreprises privées. Une liste de priorités fut établie par le Plan Rueff-Armand, présenté au nouveau Premier Ministre Michel Debré le 21 Juillet 1960, dans laquelle la modernisation du commerce figurait en bonne place, au côté d'une « libéralisation » du marché intérieur¹¹. Ces dispositions ouvrirent la voie de projets

¹⁰ Pour paraphraser la fameuse injonction du Général de Gaulle, à propos de « l'ardente obligation du Plan » (mai 1961).

¹¹ <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/074000508/index.shtml>

plus audacieux et innovants pour des nouveaux « distributeurs » qui prenaient chaque jour un peu plus de place face au commerce traditionnel.

Contrôler le marché, la formation des prix et les relations industries-commerce

L'histoire du contrôle des prix et de leur formation par l'État est aujourd'hui bien documentée (Grenard, 2010 ; Chélini, 2013). L'administration en charge du contrôle des marchés, « la Direction Générale du Contrôle économique », avait été instituée en 1942 par le Gouvernement de Vichy et maintenue en fonctions par le Gouvernement Provisoire du Général de Gaulle en juillet 1944, avec le même Directeur, l'Inspecteur des Finances Jean de Sailly. De 1944 à 1952, sa mission essentielle fut d'éviter toute hausse des prix à la consommation, par un contrôle strict de toute la chaîne d'approvisionnement des producteurs aux détaillants. Cette politique anti-inflationniste de la DGCE fut poussée à l'extrême par le gouvernement Blum en 1947, avec l'imposition d'une baisse générale des prix de 5%. Si celle-ci fut bien évidemment impossible à réaliser, elle contribua à répandre l'idée que les commerçants, comme au temps du « marché noir », étaient largement responsables de « la vie chère » et elle prépara l'opinion publique à recevoir les arguments des « discounters » qui allaient apparaître en nombre dans la décennie suivante. De fait, après le décret du Ministre des Finances Maurice Petsche, en 1949, le contrôle direct des commerçants fut assoupli et en janvier 1952 la DGCE devint la « Direction Générale des prix et des enquêtes économiques » (DGPEE), ce qui signifiait le passage à un contrôle *a posteriori* de l'évolution des prix, en collaboration avec le SEEF (service des études économiques et financières) de l'INSEE et du Commissariat Général du Plan. Il s'agissait désormais d'influer sur l'inflation plus au moyen de politiques réglementaires et fiscales que par la coercition, qui au demeurant s'était avérée impossible à appliquer techniquement et politiquement.

Ce changement d'orientation dans l'encadrement du « marché libre » allait donner des opportunités favorables, avec un écho croissant inattendu dans l'opinion publique, aux initiatives des quelques commerçants qui se battaient pour « les prix bas », et dont le plus célèbre fut très rapidement Édouard Leclerc. En décembre 1949, ce jeune-homme de 29 ans, venait d'ouvrir avec son épouse une activité de gros qu'il va ouvrir au public, à Landerneau, dans les Côtes du Nord, en Bretagne. De fait, il ne s'agissait que d'une modeste épicerie de moins de 20 m², mais qui pratiquait des prix inférieurs de 20 à 30% à ceux des autres épiciers de la ville en

renonçant à la marge brute du détaillant, autorisée par le contrôle des prix. Ce fut le début d'une immense lutte entre les différents acteurs du commerce, sur laquelle on reviendra plus loin. Cette « expérience » ouvrait la porte à une modification profonde des rapports de forces entre grossistes et détaillants, et par suite entre producteurs et commerçants. Elle put prendre une ampleur nationale grâce à une alliance discrète mais bien solide entre le charismatique « discounter » breton et les pouvoirs publics, notamment au niveau du Ministère des Finances, et de la Présidence de la République elle-même (Soulabail, 2016). Ce fut une succession d'affrontements juridiques, politiques et médiatiques pendant plus de quinze ans dont la narration détaillée excéderait le cadre de ce papier. On notera seulement que par la durée et l'importance de son retentissement dans l'opinion elle créa définitivement l'attrait des consommateurs pour le prix bas et servit de pépinière à toutes les stratégies dites « EDLP » (*everyday low prices*) qui suivirent, notamment celle du futur Carrefour, qui se différenciaient du discount de « l'îlot de pertes dans l'océan de profits » des SSDDS nord-américains et de leur bouture belge. Pour revenir au cadre institutionnel français, cette « guerre » du commerce se déroula sur deux fronts principaux : (a) la lutte contre le refus de vente des fournisseurs et leurs tarifications de prix imposés à la vente au client final des commerçants (1949-1960) ; (b) la lutte pour l'harmonisation de la fiscalité indirecte des acteurs du commerce et pour l'extension à tous de la TVA (1954-1966).

(a) La lutte contre le refus de vente et les prix imposés : 1949-1960.

Dans l'économie contrôlée des années quarante, chaque agent économique du commerce (entrepreneur individuel, boutiquier indépendant, société de détail, société de gros, société de production) relève d'un statut fiscal particulier, notamment en ce qui concerne les contributions indirectes. Chacun est soumis à une « patente » qui correspond à un droit d'exercer son activité comme détaillant, comme grossiste ou comme grossiste détaillant. Ce dernier statut correspond à celui des MAS, des magasins populaires, des grands magasins, et des sociétés qui exploitent plus de quatre points de vente. En fonction de ce statut, ils obtiennent de leurs fournisseurs des tarifs différents (contrôlés) et déterminent leurs prix de vente final (contrôlé). L'idée d'E. Leclerc fut de payer une patente de grossiste pour obtenir les tarifs d'achat de gros de ses fournisseurs et de renoncer à une marge de détaillant lorsqu'il vendait au public, contrairement aux MAS et aux magasins populaires, qui, dans des proportions variables, cumulaient une marge de grossiste au niveau de la société qui effectuait les achats et une marge

de détaillant au niveau de la gestion des magasins, considérés comme des entités comptables autonomes, même dans le système des succursales¹². Bien que modeste jusqu'en 1952, et ne concernant qu'une petite ville, « l'expérience » d'E. Leclerc fut remarquée et immédiatement critiquée par les grossistes et MAS locaux, qui comprirent immédiatement la folie mais surtout le danger de cette concurrence, tant pour leurs clients de petits épiciers indépendants que pour les succursales qui vendaient à ce même niveau de prix. Ils demandèrent donc à leurs fournisseurs de cesser l'approvisionnement du « faux » grossiste Leclerc, qui avait pris la dénomination de « Centre Distributeur » pour désigner l'originalité de son système de vente. La guerre qui commençait ne devait que s'amplifier avec l'évident succès du magasin de Landerneau, lorsqu'il s'agrandit en 1953 (Thil, 1964). De plus Leclerc faisait des émules en Bretagne où plusieurs autres « Centres Distributeurs » s'ouvrirent entre 1955 and 1957¹³, selon les conseils et les méthodes du pionnier, en sollicitant le droit de partager la même enseigne « Centre Distributeur Leclerc » (Thil, 1964 ; Soulabail, 2016). Dès lors cette nouvelle communauté de « distributeurs » s'autoproclama « Mouvement Leclerc » en décembre 1959 et exigea pour chacun de ses membres la même égalité de traitement que les autres grossistes de la part de ses fournisseurs. Le « Mouvement » pouvait s'appuyer sur le Code du Commerce français, qui même en système de contrôle des prix, interdisait en droit que le vendeur puisse imposer à son client revendeur un prix de vente final¹⁴. Le décret du Ministre des Finances Laniel du 9 août 1953 réaffirma cette interdiction des prix imposés et le refus de vente des fournisseurs qui implicitement cherchaient à contourner la loi en privant d'approvisionnement ceux qui ne respecteraient pas un prix défini à l'avance. Malgré ce nouveau cadre réglementaire, plus les Centres Leclerc s'ouvraient dans de nouvelles villes et départements, plus les grossistes, les MAS et certains fournisseurs soumis à leurs pressions, s'efforcèrent d'entraver cette expansion au moyen d'arguments non-légaux, usant de multiples excuses pour ne pas livrer les membres du « Mouvement », mobilisant des soutiens politiques, voire suscitant des attaques en justice sur d'autres sujets, comme la présomption de fraudes fiscales, le non-respect des lois sociales, la publicité mensongère, etc. (Soulabail, 2016). L'arrivée au pouvoir du Général de Gaulle en mai 1958 modifia la situation : le nouveau Ministre des Finances, An-

¹² Grâce à la mise en place d'un système de « gérant mandataire », examiné plus loin.

¹³ <http://www.e-leclerc-histoireetarchives/chronologie>

¹⁴ Article 3 de l'Ordonnance 30 juin 1945 (cf supra).

toine Pinay, par les décrets du 24 juin 1958, non seulement réaffirmèrent l'interdiction du refus de vente mais aussi la présentation de différents tarifs discriminatoire en fonction des statuts des acheteurs, pour des volumes équivalents d'achats. Dans la pratique, la cause des « discounters » et du Mouvement Leclerc fut finalement entendue par la Circulaire du Secrétaire d'État au Commerce Intérieur, Joseph Fontanet du 31 mars 1960 qui interdit à nouveau toutes formes de refus de vente et étendit la notion de prix imposé « à toutes les situations de prix suggérés ». Grâce à ce cadre réglementaire désormais solidement établi, les « discounters » allaient partir à la conquête du marché et changer en quelques années le rapport des forces concurrentielles (Moati, 2001).

(b) La même TVA pour tous ou “la main visible” de l'état pour changer les règles de la concurrence et imposer la productivité des entreprises du commerce (Tristam, 2005) : 1954-1966.

Comme noté plus haut, entre 1945 et 1954, différentes taxes s'appliquaient aux activités des entreprises selon leurs statuts, correspondant à leur « patente », contribution directe qui remontait à l'abolition des corporations en 1791 et ne fut supprimée qu'en 1975¹⁵. Les deux principales taxes étaient la taxe à la production, d'une part, et la taxe sur les ventes, d'autre part. La première était payée par les industriels et par les grossistes et les succursalistes pour leurs activités annexes de transformation des produits et de « prestations de services »¹⁶. La seconde était aussi une taxe pour les collectivités locales payée par tous les opérateurs de transactions (d'où son deuxième nom de taxe locale)¹⁷. À partir de 1948, la taxe locale fut uniformisée sur tout le territoire et devint donc une taxe sur les ventes de chaque agent de commerce. Le système était cumulatif et le vendeur final répercutait dans son prix de vente la totalité des taxes qui avaient été payées en amont dans toute la chaîne de ses fournisseurs. À nouveau on comprend la colère des petits commerçants traditionnels quand ils constataient que les grossistes-détaillants comme ceux du Mouvement Leclerc échappaient en partie à « l'effet de cascade » en payant leurs taxes sur les ventes avec un niveau de moins qu'eux,

¹⁵ Remplacée au 1 janvier 1976 par la taxe professionnelle.

¹⁶ Cette taxe créée en 1936, au taux de 6%, fut modifiée en 1948 au taux moyen de 15,35%.

¹⁷ Cette taxe fut créée en 1940 (taxe sur les transactions au taux de 1%), modifiée en 1941, par incorporation des taxes locales (“octrois”) variables selon les régions. Elle devient nationale en 1948 au taux global de 2,75% (taxe sur les transactions + taxe locale).

alors qu'ils devaient subir dans leurs achats le coût de la taxe payée par les grossistes sur leurs ventes. Plus les « discounters », en tant que grossistes-détaillants (ou détaillants-grossistes) se développaient plus la situation concurrentielle du commerce traditionnel se détériorait. D'autre part, pour les producteurs, le calcul de la taxe à la production devenait techniquement très difficile à calculer du fait qu'il leur fallait calculer en déduction les taxes pesant sur les achats qui avaient permis cette production. Il s'agissait de ne pas pénaliser les investissements, source de la sacro-sainte « productivité ». À partir de 1952, le Commissariat Général du Plan étudia la simplification des contributions indirectes, toujours dans l'esprit de favoriser les gains de productivité (Tristam, 2005). Maurice Lauré, auteur d'un projet de taxe à la valeur ajoutée (TVA) fut nommé en 1953 rapporteur du Comité fiscal du Commissariat¹⁸. Le 10 avril 1954, le projet de loi sur la TVA fut adopté. Conçu par Maurice Lauré, ce projet avait été introduit par le Ministre des Finances Edgard Faure pour remplacer simultanément la taxe à la production et la taxe sur les ventes, mais seulement pour les producteurs industriels et les grossistes transformateurs. Les autres opérateurs « revendeurs en l'état » continuaient à payer la taxe sur les ventes. Mais, par le décret du 30 avril 1955, chaque grossiste et grossiste-détaillant fut libre de choisir entre le régime de la TVA et la taxe locale sur les ventes. Bien évidemment, comme la TVA ne pesait que sur la marge brute et non pas sur le chiffre d'affaires, la plupart, dont tous les discounters, choisirent la TVA, rendant la concurrence avec le commerce indépendant encore plus dure, accélérant le processus de disparition de nombreux points de vente, surtout en milieu rural. Les conséquences politiques furent à l'avenant avec l'essor de l'UDCA¹⁹ de Pierre Poujade et son succès aux élections législatives de janvier 1956 (Souillac, 2007). À nouveau, le retour au pouvoir du Général de Gaulle modifia le rapport des forces et mit fin au Poujadisme en 1958. En 1963, le Ministre des Finances Giscard d'Estaing reprit le projet d'une extension générale de la TVA à tout le commerce et lança les « Assises du Commerce » pour obtenir un (difficile) consensus entre toutes les parties prenantes. Un projet de loi fut introduit en 1965 et adopté en janvier 1966. Les jeux étaient faits et désormais des règles communes permettaient à tous les concurrents de fixer librement leurs marges pour s'imposer sur le marché.

¹⁸ <http://www.lajaunetlarouge.com/article/petite-histoire-de-la-naissance-de-la-tva>

¹⁹ UDCA : *Union de Défense des Commerçants et Artisans*.

II - Le champ concurrentiel du commerce français : les acteurs et les parties prenantes, 1948-1968

Quand cessa le rationnement des biens de consommation, entre 1947 et 1949, le secteur du commerce de détail se scinda en deux parties inégales. Les petites affaires familiales indépendantes, on l'a vu plus haut, représentaient probablement plus de 85% des parts de marché et plus de 90% des 1.100.000 points de vente, compte tenu des commerces non-sédentaires (Chelini, 2013). Elles faisaient face au commerce concentré, qui lui-même pouvait se décomposer en quatre groupes principaux : (a) les sociétés de magasins populaires, filiales des groupes de Grands Magasins, qui avaient retrouvé leur importance d'avant-guerre, mais qui se limitaient surtout à Paris et à quelques grandes métropoles régionales comme on le verra plus loin ; (b) les MAS, essentiellement alimentaires, avec aussi quelques chaînes importantes dans l'équipement de la personne (vêtements et chaussures) ; (c) les grossistes détaillants, dont on l'a vu, le Mouvement Leclerc constituait l'aile marchande, suscitant toujours plus de nouvelles vocations ; (d) les coopératives de consommateurs et les coopératives de commerçants indépendants, acculés aux regroupements des achats et à l'adoption de la TVA pour survivre.

Au cours de ces deux décennies qui commencent avec l'apparition du libre-service à Paris en 1948 et se termine par la reconnaissance en 1968 du format de l'hypermarché comme symbole de la « société de consommation », toutes ces formes du commerce concentré se développèrent rapidement, bien qu'à un rythme inégal en fonction de leur productivité respective, et réduisirent considérablement l'importance des indépendants isolés (Moati, 2001). Chaque entreprise, en fonction de sa catégorie, pris appuis sur ses avantages comparatifs pour défendre et améliorer ses positions concurrentielles. On analysera d'abord les multiples solutions envisagées et leur pertinence dans le cadre de l'émergence du « commerce moderne ». Puis nous examinerons les réactions et les réponses des parties prenantes à l'irréversibilité des changements, tant du côté des fournisseurs du commerce que du côté des consommateurs.

La course aux parts de marché et l'implantation des formes plus productives du commerce moderne

(a) Résurrection, croissance et limites des magasins populaires.

Dans les années trente, la croissance rapide des magasins populaires provoqua la « première onde de choc » (Sordet, 2014) qui annonça le déclin du commerce in-

dépendant. Ceux-ci s'inspiraient du modèle américain, puis britannique des « *variety stores* » (Woolworth créé en 1879), qui introduisirent des offres de produits de base à bas prix, essentiellement non alimentaires, pour une clientèle à faibles revenus, d'où leur dénomination en français de « magasins populaires ». Leur développement plus tardif en France était le résultat direct de la grande crise économique d'avant-guerre. Cependant, à la différence de leur modèle anglo-saxon, les magasins français proposaient à la fois des assortiments non-alimentaires et alimentaires « sous le même toit »²⁰ ce qui préfigurait dès cette époque le futur concept de l'hypermarché (Chariot, Chessel, 2006). Afin de maintenir des prix bas, les produits alimentaires étaient pré-emballés et pré-embouteillés, mais sans une politique bien définie de libre-service. Pourtant, leur succès fut immédiat, créant une vive résistance du commerce traditionnel qui réussit à stopper net leur expansion, en faisant interdire par une loi de 1936 de nouvelles ouvertures (Badel, 2013). Leur nombre resta figé à 130-140 unités jusqu'en 1945. La reconstruction (cf. supra) permit leur résurrection et une nouvelle envolée du nombre de magasins, principalement dans les centres des villes les plus importantes, avec une surface de vente augmentée (entre 400 et 2.000 m²). Monoprix (Galeries Lafayette) passa de 47 magasins en 1947 à 234 en 1960 ; Prisunic (Printemps) de 100 en 1950 à 250 en 1963. Dans cette période les magasins populaires introduisirent le libre-service pour leurs rayons alimentaires et le libre-service assisté en non-alimentaire (Brosselin, MV, 2015 ; Gallo, MV, 2014). Ils s'efforçaient de maintenir un écart de 10-15% plus bas que les prix habituels affichés dans les magasins du commerce traditionnel, grâce à une centralisation des achats et l'adoption de méthodes modernes de gestion et de contrôle des stocks. Ils furent les premiers en France à se doter de systèmes informatiques de statistiques et de calcul de marges (Salto, MV, 2015). Ils avaient également développé leurs marques propres de distributeurs à forte marge et la communication d'enseigne, notamment par l'organisation d'événements promotionnels tout au long de l'année.

Cependant, si leur puissant développement dans les années cinquante et soixante contribua à relancer la modernisation du commerce, cet élan avait des limites. Par leurs localisations ils ne s'adressaient qu'aux classes moyennes urbanisées qui, jus-

²⁰ Environ 25 à 30% d'alimentaire avant-guerre

tement, cherchaient à s'extraire des modes de vie « populaires » et aspiraient à bénéficier de la nouvelle prospérité de l'après-guerre. Ce qui faisait leur réussite était aussi leurs faiblesses : manque de facilités de parking, limitation du libre-service, tendance à « la montée en gamme » pour attirer une clientèle aisée, absence de « discount » dès que les prix semblaient plus bas que les concurrents directs de la ville. Cette stratégie, qui fut affichée longtemps d'une façon exemplaire par la devise de Prisunic « Qualité-Prix-Style » annonçait leur future incompréhension de la concurrence de l'hypermarché et de la « seconde onde de choc » des années soixante-dix, que ces enseignes avaient pourtant contribué à préparer.

(b) Le pouvoir des MAS (succursalistes).

Les MAS furent les principaux acteurs de la période d'après-guerre. Ils pouvaient bénéficier d'une riche et ancienne histoire où ils avaient acquis l'expérience des multiples évolutions du commerce et des modes de vie des populations depuis le milieu du XIX^e siècle. Les plus anciennes de ces « Maisons » étaient toujours en activité : L'Économique de Reims depuis 1866, Goulet-Turpin depuis 1886, Les Docks Rémois-Familistère depuis 1887, La Ruche Picarde depuis 1895, Les comptoirs français depuis 1897, Casino depuis 1898, Docks du Centre devenu Docks de France depuis 1904/1931, Guyenne et Gascogne depuis 1913, Comptoirs Moderne depuis 1928, etc. (Sordet et Brosselin, 2011). Elles avaient survécu à deux guerres mondiales et semblaient prêtes à répondre au nouveau défi de la « productivité », car l'organisation des achats et de la logistique étaient leurs points forts. Elles exploitaient principalement des épiceries entre 40 et 50 m², dispersées sur l'ensemble du territoire, le plus souvent dans les campagnes et les petites villes de moins de 5.000 habitants. À leur apogée, au début des années soixante, elles comptaient plus de 25.000 points de vente (Quin, 1962) qui représentaient environ 21% des dépenses d'épicerie et boissons des français (Moati, 2001). Malgré l'importance de ce chiffre, cela représentait moins de 7,5% du chiffre d'affaires des produits d'alimentation. Elles achetaient au meilleur prix grâce à leur volume de commandes, et, en ces temps de contrôle des prix, elles profitaient des meilleurs tarifs du fait de leur double patente de grossiste et de détaillant. Achetant bas, elles vendaient haut, car elles s'alignaient sur les prix des épiciers indépendants qui souvent étaient aussi leurs clients pour leur activité de gros, auxquelles elles ne souhaitaient pas faire

concurrence : ces fortes marges furent leur faiblesse cachée. Leurs directions et leurs encadrements connaissaient bien les nouvelles méthodes américaines et la plupart avait fait le voyage de Dayton pour écouter le Maître de la NCR, mais ils pensaient n'avoir pas besoin de toutes ses recettes. Toutefois, dans la mesure où l'exode rural et la reconstruction urbaine les conduisaient à « entrer en ville » elles devaient affronter les magasins populaires et elles furent surtout intéressées par le libre-service, qui augmentait la productivité par réduction des coûts et non des marges. C'est ainsi que Goulet-Turpin, dont le dirigeant avait été pionnier dans la découverte des supermarchés américains, ouvrit la première épicerie en libre-service, le 6 juillet 1948, à Paris, rue André Messager, dans le populaire XVIII^e arrondissement (Leroy, 2007).

Figure 2 : Le premier "self-service" Goulet-Turpin à Paris, juillet 1948.



La concurrence avec les magasins populaires exigeait des réponses innovantes telles le merchandising « ouvert » (*open display*) puis le libre-service. Cependant, hors des villes, la diffusion du libre-service sur les petites surfaces des épiceries, même augmentées à 150-200 m² en supérettes, fut très lente pendant toute la décennie cinquante. Les MAS choisirent plutôt de s'allier avec le commerce indépendant pour lutter sur le terrain politique contre la montée des « discounters », avant d'en comprendre l'impasse. En effet, ces nouveaux « libres services », à l'instar des magasins populaires, ne proposaient pas vraiment des prix calculés sur de faibles

marges. Ils se satisfaisaient de promotions ponctuelles, déjà négociées avec les fournisseurs. Ils représentaient surtout un nouveau « style de vie », « à l'américaine », destiné à séduire les nouvelles classes moyennes qui se constituaient partout en Europe par l'extension de l'État-providence, de la salarisation des revenus et de leur sécurisation par le système des conventions collectives (Moati, 2001). À l'inverse, entre 1949 et 1966²¹, les véritables “discounters”, tels ceux du Mouvement Leclerc, ignorèrent longtemps le libre-service, qui améliorait bien moins la productivité d'une petite surface que la baisse de la marge brute. De plus, le statut de grossiste qui obligeait à établir une facture à la main pour chaque client limitait la possibilité technique des caisses de sorties, au moins jusqu'à l'adoption de la TVA en 1955 (cf. supra).

Paradoxalement, le format plus efficient du supermarché fut introduit d'abord par les MAS, toujours pour obtenir des gains de productivité « au m² » sans avoir à baisser les marges tant que la concurrence le permettait. À nouveau Goulet-Turpin fut le pionnier, en prenant l'initiative d'ouvrir à Rueil-Plaine²² le premier supermarché français le 15 octobre 1958 sur 560 m² de surface de vente, à l'enseigne Express-Marché. Cette implantation dans un nouveau quartier urbanisé de la banlieue ouest était explicitement justifiée par un désir de prendre de vitesse les magasins populaires de la zone de chalandise (Leroy)²³, comme le montra la rapide seconde ouverture d'un Express-Marché un mois plus tard à Nanterre, le 13 novembre 1958. La signification même de l'enseigne « Express-Marché » montrait bien que la différenciation concurrentielle ne portait pas sur les prix, mais sur la rapidité et la praticité du libre-service et du concept de supermarché par rapport au magasin populaire qui, malgré son évolution, apparaissait comme un format en voie de dépassement, dans une société où le temps « des courses » devenait un enjeu de « mode de vie », à niveau de prix comparable pour les produits de base de la vie quotidienne (Leroy)²⁴.

²¹ Avec l'ouverture du premier Leclerc libre-service supermarché (2.000 m²) à Landerneau

²² 64 rue Estienne D'Orves.

²³ Site www.leroy-goulet-turpin.com

²⁴ Site www.leroy-goulet-turpin.com

Figure 3 : Le premier Supermarché français, Express-Marché, Rueil, 1958.



Goulet-Turpin était membre de la plus importante Association des MAS, Paridoc, une centrale d'achats et de services, créée en 1927 par Henri Toulouse, fondateur des Docks du Centre, devenus Docks de France en 1931. À la fin des années cinquante, Paridoc regroupait 22 "Maisons" qui étaient moins concernées par la concurrence des "discounters" que par la dépopulation rurale qui asséchait inexorablement leurs zones de chalandises (Messerlin, 1982 ; Jaunait, MV, 2013). Elles virent dans le supermarché le meilleur concept pour effectuer leur transition de la campagne vers les villes pour y prendre une meilleure place que les magasins populaires en matière d'alimentation, avec des gammes plus larges et diversifiées de produits de grandes marques qui correspondaient à leur « savoir acheter ». Elles pouvaient aussi mieux ajuster la création des nouveaux points de vente au développement des nouveaux quartiers et concevoir des parkings en conséquence. Le modèle "Express-Marché" fut examiné avec attention puis imité par tous les membres de Paridoc et au-delà par tous leurs concurrents. En 1959, Docks de France ouvrit deux supermarchés "DOC", puis deux de plus en 1960 et dix en 1961 (Sordet et Brosselin, 2011). En 1961, un adhérent Paridoc, la SASM, de Strasbourg, apporta au groupement l'enseigne de son supermarché "SUMA", qui était l'abréviation de « SUper/MARché ». À partir de cette date, tous les supermarchés de Paridoc prirent cette enseigne qui symbolisait la volonté des « Maisons » de s'approprier collectivement le concept générique du format en France. Fin 1961, 108 supermarchés ayant plus de 400 m² de surface de vente étaient ouverts, essentiellement dé-

tenus par des MAS. En 1966, un siècle après l'établissement de la première "Maison" à Reims, les MAS possédaient 200 supermarchés. Elles avaient appris depuis 1948 le merchandising "ouvert", le libre-service, les politiques nationales d'enseigne, l'agrandissement des surfaces de vente, l'implantation des points de vente accessibles avec parking dans les nouvelles "banlieues" et, peut-être le plus important pour leur avenir, un nouveau management des ressources humaines fondé sur le salariat, éloigné de l'archaïque système des "gérants mandataires" qui n'étaient pas responsables des prix de vente ni des marges, mais seulement intéressés à la tenue des stocks et du magasin par un pourcentage du chiffre d'affaires. Elles n'avaient oublié qu'une seule leçon du modèle américain : le discount. À terme, pour la plupart d'entre elles, ce fut leur perte²⁵.

(c) Les grossistes-détaillants et la passion du discount

Comme nous l'avons vu plus haut, les grossistes détaillants, commençaient à bouleverser les règles et les routines du champ concurrentiel en introduisant le discount par les marges et non par des dispositifs de vente plus efficaces. Mais en vérité, il ne s'agissait que d'une petite troupe, certes bruyante mais en manque d'effectifs. En 1962, elle ne comptait que 210 points de vente : 155 *Centres Distributeurs Leclerc* et 38 *Maisons du Savon* Berthier (une sorte de droguerie), plus 16 *Saveco* Berthier-Haas (Jacques, 2015). À la différence des Centres Leclerc, les *Saveco* (« savoir économiser ») étaient de petits magasins (60 m² en moyenne) déjà en libre-service²⁶, implantés dans des centres villes importants comme Lyon, Saint-Etienne et Grenoble, et sans facilités de parking. Mais, comme Leclerc, Les Maisons du Savon et *Saveco* suivait une stratégie EDLP, avec un taux unique de marge brute à 11,88%, puis augmentée à 14% du fait des charges locatives plus lourdes en centre-ville (Jacques, 2015). En 1966, Berthier-*Saveco* rejoignit la SOCADIP, une centrale d'achats créée par un autre grossiste détaillant, Raymond Berthault, exploitant les petites boutiques et supérettes en libre-service "VINIPRIX," en association avec quatre autres grossistes-détaillants : La Beaujolaise-Végaprix, Baud, créateur des petits magasins discount Franprix, Catteau et Valentin-Disque Bleu. En 1968,

²⁵ Paridoc disparaît en 1996, par le rachat des Docks de France par Auchan.

²⁶ En 1962, un seul Centre Leclerc était un "supermarché": le "super-centre distributeur" de Brest (mars 1962), 1.200 m², en partie en libre-service, en centre-ville et sans parking.

Berthault-Viniprix, Berthier-Saveco, Baud, La Beaujolaise-Végaprix, Valentin-Disque Bleu et Copanor unirent leurs forces pour ouvrir l'un des dix premiers hypermarchés français (cf. supra) qui donna naissance à la chaîne Euromarché, qui fut plus tard racheté par Carrefour, en 1992.

Finalement, la croissance régulière du Mouvement Leclerc, l'intégration du libre-service et du discount par les Saveco, suivi progressivement par les Centres Leclerc, et le succès de la SOCADIP pour lancer la chaîne d'hypermarchés Euromarché avaient montré à tous que le salut des grossistes face à la crise du petit commerce indépendant passait par le discount au détail et que celui-ci accroissait sa profitabilité avec l'adoption des grands formats efficaces du libre-service. Les grossistes étaient capables, comme les succursalistes, de générer des centrales d'achats puissantes et efficaces en amont²⁷ qui procuraient les ressources de l'intégration du gros et du détail, condition du discount à l'aval sur tous les produits alimentaires et non-alimentaires. Ils furent donc, après Carrefour, les ardents promoteurs de l'hypermarché.

Le meilleur exemple d'une telle stratégie fut donné en 1961 par Paul-Louis Halley, dirigeant des « Établissements Halley », la principale société de gros en Normandie, qui fusionna avec son plus proche concurrent Duval-Lemonnier et six autres petits grossistes de l'ouest de la France pour créer un groupe puissant, PROMODES, en vue de développer les supermarchés « Champion », puis des hypermarchés à partir de 1970²⁸.

Grâce à la compréhension de la complémentarité du discount, du libre-service sur grandes surfaces, et de la massification des achats, ces nouveaux grossistes détaillants avaient dessiné les grandes lignes du « *business model* » de l'hypermarché, comme nous le verrons plus loin.

(d) Les coopératives de consommateurs et les associations de détaillants.

Comme beaucoup de pays européens, la France possédait une longue expérience des coopératives dans le commerce de détail. Après la guerre, les coopératives de consommateurs connurent le même essor que les succursalistes dont elles avaient

²⁷ Ce qui provoqua une scission dans le Mouvement Leclerc en 1969 avec le départ des adhérents Intermarché

²⁸ D'abord sous franchise Carrefour puis avec leur propre enseigne « Continent » en 1972

adopté le modèle de gestion et de développement. Elles exploitaient 10.500 magasins qui détenaient environ 3,17% du marché de l'alimentation, soit moins de la moitié des MAS (cf. supra. Quin, 1962). Les "Coops" suivirent le mouvement d'innovation des années cinquante et soixante vers le libre-service, puis le supermarché, avec en général un décalage d'un à trois ans par rapport à leurs concurrents succursalistes « capitalistes ». Mais d'un autre côté, elles innovèrent en matière de marques de distributeur de bonne qualité, avec, en avance pour l'époque, un grand souci des tests de qualité et de la sécurité alimentaire, à partir d'unités de production qui leur appartenaient en propre (Gallo, MV, 2013). Finalement, elles aussi créèrent des hypermarchés à l'enseigne "Rond-Point", dont le premier fut ouvert à Charleville-Mézières en décembre, 1969 (Soumagne, 1988).

Les associations de "purs" détaillants étaient plus récentes. La première coopérative formelle d'épiciers fut sans doute "La Rémoise" créée en mai 1885 (Holler, 1997), en réponse à la concurrence des nouvelles MAS dans cette même région champenoise (cf. supra). Dix ans plus tard, on notera la création à Perpignan de la "Guilde des Orfèvres" (1895) pour partager les coûts de promotion et de communication de cette enseigne commune à un groupe de bijoutiers-joailliers qui devint national. Avant-guerre les associations de commerçants, principalement en épicerie, avaient pour objectifs de répondre à la concurrence des MAS, puis des magasins populaires. La plus importante fut CODEC, créée en 1924. Elle rassemblait 400 membres en 1950 et ouvrit son premier supermarché en 1962. Elle fusionna avec UNA (Union des Négociants de l'Alimentation) en 1973 pour dépasser les 1.000 membres, avec 409 supermarchés et 8 hypermarchés en 1986. En 1958 fut créée UNICO (Union des commerçants indépendants) qui fédéra 20 coopératives régionales d'épiciers, puis 70 en 1962, et finalement 110 en 1967. Unico lança son premier supermarché "Super U" en 1975 et mis en place l'organisation nationale "Système U" en 1983²⁹ (Jaunait, MV, 2013). Les associations et coopératives de commerçants jouèrent un rôle essentiel pour améliorer la productivité des petites affaires familiales et permirent la modernisation des magasins indépendants, depuis le libre-service jusqu'à l'hypermarché. Par leur simple présence dans la durée elles constituèrent aussi un modèle à suivre pour le Mouvement Leclerc qui était resté un ras-

²⁹ <http://histoiregrandedist.wixsite.com/grandedistrihist/unico>

semblement informel autour d'une même enseigne jusqu'en 1962, lorsque les « compagnons » mirent en place le GALEC (Groupement d'achat Leclerc) qui préfigura l'ACDLERC (Association des Centres Distributeurs Leclerc), fondée en 1963 (Carluier-Lossouan, 2008). Dans la perspective du futur succès des hypermarchés, les coopératives et les associations de commerçants avaient démontré leur capacité de modernisation du commerce indépendant, y compris pour la gestion de ce nouveau format, qui leur permit pour certaines (Leclerc, Système U, Intermarché) d'atteindre des niveaux de performances équivalents à ceux des grands groupes capitalistes.

Les réactions des fournisseurs et des consommateurs face aux changements du commerce

(a) Le rôle des fournisseurs, de l'opposition tactique au soutien stratégique

Comme indiqué au début de ce papier, l'ERP ou " Plan Marshall", fut avant tout le moyen d'améliorer la productivité des industries françaises en général et celles des biens de consommation en particulier. La création du Marché Commun en 1957 et l'ouverture du marché domestique aux grandes multinationales américaines, comme P&G, Colgate, Coca-Cola, 3M, etc, contribua à augmenter considérablement le volume et la variété de l'offre aux consommateurs. Les produits et les marques de ces nouveaux fournisseurs avaient besoin de magasins et de commerçants efficaces (Moati, 2001). Leurs forces de ventes concentrèrent d'abord leurs efforts vers le commerce organisé, à savoir les magasins populaires et les MAS, ainsi que vers les plus importantes centrales d'achats des groupements indépendants. Elles favorisèrent le merchandising "ouvert" et le libre-service, puis les supermarchés et introduisirent le système des promotions et des plans de communication annuels selon une logique de prix "high-low"³⁰, qui supposait une étroite coordination avec les enseignes dans un contexte de contrôle des prix (Perrigot et Cliquet, 2006). En conséquence, elles furent hostiles initialement aux expériences du discount qui entravaient le développement de leurs meilleurs clients, et par contrecoup leurs propres marges calculées sur des prix de vente moyen élevés. À l'inverse, elles préféraient le dialogue et les consultations informelles avec les organisations professionnelles, comme l'AIDA (International association of the food distribution), créée

³⁰ Succession de prix élevé et de prix bas promotionnels.

en 1952 par Paridoc, et sous la direction de son secrétaire général Jacques Pictet, pour « moduler » la concurrence (Sordet, MV, 2013). Pour étendre l'efficacité du marketing et du merchandising moderne en collaboration avec ces grands fournisseurs Pictet mis en place le « Conseil des ventes et de la publicité » pour tous les adhérents de Paridoc. Le Conseil diffusait également deux magazines à destination de l'encadrement et des responsables de magasins, qui devinrent ensuite une seule publication : LSA (cf. supra). En 1958, Pictet quitta Paridoc pour s'adresser avec son support de presse à toutes les parties prenantes du commerce moderne, y compris les fournisseurs de biens de consommation qui étaient les principaux annonceurs du nouveau magazine.

Mais, après les décrets Pinay et la circulaire Fontanet, en 1960, les grands fournisseurs parièrent sur le développement rapide des discounters et ils anticipèrent le tournant des MAS vers des supermarchés plus agressifs puis, après 1966, vers l'hypermarché. Par exemple, le Groupe Lever apporta très tôt son soutien à La Maison du Savon et aux Saveco de Berthier (Jacques, 2015). L'ouverture de Carrefour renforça ces convictions et la majorité des marques renommées de grande consommation s'impliquèrent dans l'extension des enseignes et favorisèrent « l'onde de choc » de l'hypermarché qui leur apportait des volumes de ventes encore inconnus, non sans quelquefois sous l'insistante pression des centrales d'achats³¹ (Chain, 1993).

(b)Le changement démographique et les attentes des consommateurs

Le développement de la consommation de masse en Europe de l'ouest et en France est maintenant bien documenté (INSEE, 2009 ; Chessel, 2012). Le problème historique ne concerne pas la réalité de la croissance du commerce moderne qui l'accompagna, et la manifesta au quotidien, mais la réponse à la question : quels formats ont le mieux répondu aux attentes des consommateurs et pourquoi, en France, l'hypermarché fut celui qui a correspondu avec succès au changement démographique et aux changements sociaux du pays ?

Un diagnostic initial doit prendre en compte les données démographiques de la France entre 1945 et 1960. En 1946, la population urbaine représente 53% de la

³¹ Ce fut le jugement de la Cour d'Appel de Paris qui donna le droit à Carrefour de vendre les produits Nivea à prix discount (1969), établissant une jurisprudence qui fit date.

population totale, en 1962, à la veille de la percée de Carrefour, le ratio s'élève à 63%.³² La migration urbaine fut très rapide (15 ans), en comparaison d'autres pays européens, et elle modifia en quelques années le paysage urbain et les modes de vie de millions d'habitants. Dans ces nouveaux quartiers, des milliers de personnes se concentraient dans les nouvelles « zones » de HLM (habitations à loyers modérés) avec peu d'expériences du « shopping » en centre-ville. L'État-providence assurait un revenu régulier, en progression continue. Les dépenses de consommation progressèrent en moyenne de 4,6% par an pendant la décennie 1950-1960, contre une moyenne de -1,1% par an dans la décennie 1929-1939 (Moati, 2001)³³. Ce fut la plus forte croissance décennale du siècle (et au-delà) en France. L'équipement des ménages en automobile s'établit à 37,5% en 1962 et celui des réfrigérateurs à 40% (Messerlin, 1982). L'adéquation du commerce de détail avec cette élévation du niveau de vie nécessitait de nouvelles implantations de points de vente et de nouvelles techniques de magasinage. Le déplacement vers la périphérie de magasins de grandes surfaces était une solution pour résoudre à la fois le problème de la proximité avec les nouvelles zones d'habitation, celui de la disponibilité foncière et des coûts immobiliers de construction et d'aménagements de surfaces de vente plus vastes, adaptées au libre-service et aux marges faibles des discounters, et enfin celui de l'accessibilité rapide, en voiture, à ces nouveaux formats, tant pour l'achat des produits alimentaires que d'équipement de la personne et du foyer, qui pouvaient être transportés en un seul déplacement dans le coffre du véhicule (Chain, 1993).

Le principal mérite des fondateurs de Carrefour fut de comprendre les premiers toutes les données de cette équation et de la résoudre en pratique par la conception du magasin de Sainte-Geneviève-des-Bois, puis d'en faire un modèle de développement de leur enseigne.

III-Les fondateurs de Carrefour : leurs réseaux, ce qu'ils avaient appris et ce qu'ils firent : 1949-1963.

³² INSEE : le mouvement économique de la France : 1949-1979, mai 1981, 392 p..

³³ Credoc, Consommation 1961.

La société Carrefour est le résultat d'une association entre trois familles de commerçants, les Fournier, détaillants en vêtements à Annecy, les Defforey et les Badin, ces derniers déjà partenaires dans une petite société de gros et succursaliste, les "Comptoirs Badin-Defforey"³⁴, dans la petite ville de Lagnieu (moins de 6.000 habitants), dans le département de l'Ain, entre Jura et Alpes. Comme dans chaque association, il y avait un leader qui était Marcel Fournier.

(a) **Marcel Fournier (1914-1985)** : Il était l'aîné d'une famille de dix enfants, installée à Annecy depuis 1822, quand Prospero Fornieri y avait ouvert une mercerie, transmise depuis de père en fils. La famille, devenue Fournier après le rattachement de la Savoie à la France en 1860, avait peu à peu fait prospérer la boutique. En 1919, les deux frères Eugène et Émile Fournier avaient étendu le commerce à la bonneterie, puis en 1932 aux vêtements de confection, tout en continuant une activité de mercerie en gros (Villermet,1991). Marcel, fils d'Eugène, après son baccalauréat, entra dans l'affaire familiale en 1936. Après la guerre, quand vint son tour de prendre la direction en 1949, Marcel, alors âgé de 35 ans transforme le magasin familial en « Grand magasin de nouveautés Fournier » qui devient rapidement le principal magasin de vêtement d'Annecy, sur 1.000 m² de surface de vente.

Ancien résistant, conseiller municipal, le jeune et ambitieux chef d'entreprise est devenu une personnalité reconnue d'Annecy. En 1954, il transforme en magasin de confection-nouveautés, un second point de vente de bonneterie acquis par la famille à Annemasse en 1948. Pour réaliser ces transformations et cette orientation vers la « confection-nouveauté », il a adhéré au GAGMI, Groupement d'achat des Grands Magasins Indépendants, la principale centrale d'achat française pour les vêtements et les produits non alimentaires en général, qui avait été fondée en 1936 par les frères Decré, propriétaires du plus important des grands magasins de Nantes³⁵. Il s'agissait alors pour les indépendants des grandes villes de résister à la concurrence des grands groupes parisiens, tels le Printemps, les Galeries Lafayette, La Samaritaine... et de leurs affiliés qui bénéfi-

³⁴ La société exploitait 50 épiceries (MAS) et approvisionnait approximativement 500 commerçants comme grossiste.

³⁵ Ouvert en 1931 sur sept niveaux, ce Grand Magasin Decré fut considéré alors comme le plus grand d'Europe.

ciaient de leurs centrales d'achats. Au GAGMI, Marcel pu partager les expériences des plus importants commerçants indépendants de l'après-guerre dans le domaine du non-alimentaire et prendre la mesure de l'évolution du commerce urbain de cette époque. En même temps, il avait visité les États-Unis en 1946 où vivait son frère Jacques, et il avait pris connaissance de la modernité des supermarchés et des SSDDS. Dès le début des années cinquante, il avait suivi avec attention les « Expériences » du Mouvement Leclerc ainsi que celles de Berthier, puis de ses implantations des Saveco à Grenoble en 1958.

Dès l'époque il réfléchit à une nouvelle étape d'extension de son activité vers l'alimentaire en libre-service et il se met en quête d'un partenaire dans ce domaine pour créer des supermarchés. À titre personnel, il vient d'investir dans un projet immobilier, avenue du Parmelan à Annecy, et il songe à créer un point de vente en libre-service pour « rentabiliser » le rez-de-chaussée d'un immeuble dont il est le promoteur. Il rencontre Joseph Dancet, patron de la MAS « L'Etoile des Alpes-Allobroges », une société voisine de Chambéry, qui réunit à la fois des succursales alimentaires et quatre magasins populaires Prisunic, (dont celui d'Annecy), ce qui lui permet d'accéder à la SAPAC, la grande centrale alimentaire du groupe Printemps. Il le sollicite à la fois pour s'associer à son projet et pour son parrainage pour affilier le futur supermarché à la SAPAC. Cependant, la direction de Prisunic refuse, considérant que son adhésion au GAGMI est incompatible avec l'affiliation et que ses projets de supermarchés feraient concurrence aux Prisunic (Sordet, MV, 2013). Marcel Fournier cherche alors un autre partenaire. Par chance, Louis Defforey, dirigeant associé responsable des achats de la société Badin-Defforey le sollicite pour adhérer au GAGMI, souhaitant à l'inverse étendre vers la confection et les articles textiles leurs activités de succursaliste alimentaire, alors en déclin. Les deux hommes se rencontrent le 11 mai 1959 à Annecy. Trois jours plus tard ils décident de créer à parts égales une société pour lancer et gérer le supermarché du « carrefour » de la place du Parmelan et plus si l'essai s'avère concluant. (Villermet, 1990). La société est officiellement enregistrée le 11 juillet, sous le nom de Carrefour, personnalisant par un nom propre la désignation du lieu du chantier.

Un événement inattendu va précipiter l'ouverture du supermarché : le 10 décembre 1959, Édouard Leclerc est invité dans le cadre d'une conférence auprès du « Centre des Jeunes patrons » à Annecy, à expliquer l'organisation de son « Mouvement » et à exposer ses méthodes de ventes. Il vient d'ouvrir personnellement, un an plus tôt, un Centre Distributeur à Grenoble (septembre 1958) à l'invitation de l'entreprise Merlin Gerin, avec le soutien d'un comité des cadres et conduit sa croisade contre le commerce traditionnel dans ce qui est considéré comme la ville « la plus chère » de France (Soulabail, 2010). La concurrence fait rage, Berthier y est venu également installer ses Saveco (cf. supra) et la presse nationale parle de « la bataille de Grenoble ».

Marcel Fournier est présent dans la salle, à l'ambiance surchauffée, de l'hôtel de Verdun et il interpelle Leclerc sur sa capacité à étendre le discount au non-alimentaire et à la confection en particulier, son cœur de métier. Leclerc, en tribun provocateur, réplique qu'il s'y prépare et qu'il en fera bientôt la démonstration à Annecy même (Soulabail, 2010). Marcel Fournier décide d'anticiper cette implantation concurrente en accélérant son projet. Sans attendre la fin des travaux du Parmelan, il cherche un local pour implanter de l'alimentaire, mais n'en trouve pas en cette période de fin d'année. Avec audace, il aménage finalement immédiatement un espace alimentaire discount dans le sous-sol de son propre « Grand Magasin de Nouveautés Fournier », sur 160 m², et ouvre le jeudi 7 janvier 1960. Les Defforey fournissent, depuis Lagnieu, la marchandise et une petite banque réfrigérée. Marcel Fournier met à disposition quelques caisses enregistreuses de la NCR, quelques planches et de vieux madriers pour constituer les étagères de présentation (Villermet, 1990).

Le lundi 11 janvier au soir, le magasin est fermé temporairement : les stocks sont épuisés. Le coup de poker s'est transformé en succès. À partir de cette date les Fournier-Defforey savent que le nouveau Carrefour sera non seulement un supermarché mais un magasin discount, différent des premiers que viennent d'ouvrir les MAS de Paridoc (cf supra). La marge brute sera fixée à 11,88%, comme les Saveco, mais sur un assortiment d'une surface de vente dix fois plus grande. Marcel vient à son tour de vérifier, malgré des conditions techniques défavo-

rables d'un sous-sol, que l'alimentaire et le non-alimentaire peuvent très bien co-exister « sous le même toit ».

(b) Gustave Badin et Louis Defforey : En 1959, ils représentent la seconde génération à la tête des Comptoirs Badin-Defforey, créés en 1929. Gustave dirige la chaîne des cinquante épiceries rurales, souvent localisées dans des villages de montagne. Ils savent que l'exode rural inexorablement fera disparaître les petites succursales et qu'il faut passer à d'autres formats. Gustave a fait le déplacement à Dayton en décembre 1960, après l'ouverture du Parmelan en juin. Il est convaincu par Bernardo Trujillo dont les principes correspondent aux expériences qu'ils viennent de vivre depuis un an. Désormais, il va pousser l'équipe à agrandir les surfaces de vente et les espaces de parking, notamment lors de la modification des plans de Sainte-Geneviève-des-Bois et l'abandon du projet de logements en étages au-dessus du magasin. Comme Marcel Fournier, il est convaincu que l'alimentaire et le non-alimentaire peuvent faire bon ménage : de fait, c'est la situation normale des épiceries de montagne, isolées dans leurs vallées, et qui, surtout en hiver, doivent pouvoir répondre à tous les besoins de base du village. Louis, en charge des activités de gros, est sur la même ligne que ses associés et pense qu'il faut compenser le déclin de l'alimentaire par le développement des articles textiles et l'habillement, peut-être sur le modèle des chaînes volontaires comme SERMO.

(c) Jacques Defforey (1924-2000) et Denis Defforey (1925-2006) : ils sont les fils de Louis. Ils feront le "pèlerinage" de Dayton "en 1962, après Marcel Fournier en novembre 1961. Ils sont dix ans plus jeunes que Marcel et formeront la première direction opérationnelle du nouveau Carrefour sous sa Présidence. En mai 1961, Jacques qui vit à Paris est chargé de la recherche de terrains appropriés pour l'implantation des nouveaux magasins. Jacques trouvera celui de Sainte-Geneviève-des-Bois à la fin de l'été. Il s'agit d'un terrain agricole qui pourra être constructible pour répondre à l'extension de la ville, alors dirigée par une municipalité communiste. Après leur séminaire à la NCR Jacques et l'équipe revoient le plan final, sur un seul niveau, avec une surface supérieure aux supermarchés français existants pour s'adapter aux rayons non-alimentaires. Le projet de construction est attribué à Francis Bouygues, un leader du bâtiment, qui réalise

les travaux en six mois dans le cadre du budget prévu (Soulabail, 2013). L'administration municipale et celle du Ministère de l'Équipement hésitent à donner les permis nécessaires du fait des voies d'accès existantes jugées insuffisantes. Mais à la fin, une intervention du Ministère des Finances permet de lever l'obstacle³⁶. Jacques sera le premier Directeur de Sainte Geneviève des Bois. Après la mort de Marcel (1985), Denis deviendra Président du Groupe Carrefour, jusqu'en 1990.

Pour conclure, les Fournier, Badin, Defforey, avaient rassemblé les expériences et les connaissances de tous les problèmes et enjeux importants du commerce d'après-guerre en France. Ils avaient vécu le défi de la crise du commerce de gros et des MAS, tant en alimentaire qu'en non-alimentaire. Ils avaient essayé les solutions disponibles des grandes centrales (GAGMI), du discount des produits alimentaires en petites surfaces (Leclerc, Berthier-Saveco), puis dans leurs propres supermarchés (Annecy-Parmelan et Cran-Gevrier). Ils avaient appris à la NCR les leçons des MMM (*Modern Merchandising Methods*), complétées de leurs propres observations. Ils savaient qu'alimentaire et non-alimentaire pouvaient co-exister sous le même toit. Comme Leclerc et Saveco, ils pensaient que le discount s'imposait par des marges basses sur toutes les gammes et pas seulement par la « création d'îlots de pertes dans un océan de profits ». Enfin, ils vivaient au quotidien la dépopulation rurale, particulièrement dans les régions montagneuses, et la reconfiguration urbaine en marche. Mais pour eux, l'enjeu le plus important fut sans aucun doute de savoir qu'il n'y avait pas d'autres solutions d'assurer la survie de leurs affaires familiales que d'en conduire le changement radical.

Références

Badel, L. (1996) *Un milieu libéral européen : le grand commerce français, 1925-1948*, Thèse de doctorat, Paris 1.

Bossuat, G. (1992) *L'Europe occidentale à l'heure américaine. Le Plan Marshall et l'unité européenne 1945-1952*, Bruxelles, Ed. Complexe.

Bossuat, G. (2002) « Les États-Unis et le bon gouvernement économique de la France au temps des aides », in Dominique Barjot, Isabelle Lescent-Giles et Marc de Ferrière le Vayer (dir.), *L'Américanisation en Europe au xx^e siècle : économie,*

³⁶ Roger Priouret, *Face à face avec Marcel Fournier*, L'Expansion, juin 1973, p.21 (mentionné par Soulabail, 2013).

- culture, politique*, Lille, Centre de recherche historique sur l'Europe du Nord-Ouest (CRHENO), p. 113-135
- Cauwe, M. (1981) Genèse du libre-service et des hypermarchés en Belgique, *Distribution d'Aujourd'hui*, octobre.
- Carluier-Lossouan, F. (2008) *Leclerc : Enquête sur un système*, Rennes, Éditions Bertrand Gobin.
- Chain, C (1993) *Distribution : La révolution marketing ou l'odyssée de l'Enseigne*, Paris, Éditions liaisons.
- Chatriot, A. et Chessel, M.E. (2006) L'histoire de la distribution : un chantier inachevé, ***Histoire, économie et société*** Année 2006 Volume 25 Numéro 1, pp. 67-82.
- Chelini, M.P. (2013) *Inflation, État et opinion en France de 1944 à 1952*. Nouvelle édition [en ligne]. Vincennes : Institut de la gestion publique et du développement économique, 1998. Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/igpde/2555>>. ISBN : 9782821828551.
- Chessel, M.E. (2012) *Histoire de la consommation*, Collection Repère, Paris, La Découverte.
- Daumas, J.CL. (2006a), L'invention des usines à vendre. Carrefour et la révolution de l'hypermarché, *Réseaux*, vol. XXIV, n°135-136.
- Daumas, J.CL. (2006b), Consommation de masse et grande distribution. Une révolution permanente (1957-2005), *Vingtième Siècle*, n°91.
- Desjeux, D. (1996) Scales of observation A micro-sociological epistemology of social science practice, *Visual Sociology*, vol. 11, 1996, issue 2, p.45-55.
- Fourastié, J. (1979) *“Les trente glorieuses”*, Paris, Fayard.
- Grenard, F. (2010) L'administration du contrôle économique en France, 1940-1950, *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 2010/2, n°57-2, p.132 à 158.
- Holler J. (1997a), Coopératives de commerçants : la genèse, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 263, 80-89.
- Holler J. (1997b), Coopératives de commerçants : la consécration, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 264, 77-88.
- INSEE (2009) *Dossier : La consommation des Ménages depuis cinquante ans*, par Georges Consales, Maryse Fesseau et Vladimir Passeron.
- Jacques, T. (2015) Dans l'ombre d'Édouard Leclerc, Roger Berthier, *Actes of the 18th Colloque Etienne Thil*, Novancia, Paris, October, 15-16.
- Lhermie C. (2001), *Carrefour ou l'invention de l'hypermarché*, Paris, Vuibert.
- Leroy, L. (2007) Les magasins sans vendeurs ont cinquante ans, in *Histoire d'Entreprise*, 3-July, 2007.
- Messerlin, P. (1982) *La révolution commerciale*, Paris, Bonnel.
- Moati, P. (2001) *L'avenir de la Grande Distribution*, Paris, Odile Jacob.
- Perrigot, R, et Cliquet, G. (2006) Past, present and future of a retail concept: the hypermarket, *Actes du 9e Colloque Etienne Thil*, La Rochelle, France, 28-29 septembre.

Quin, CL. (1964) *Physionomie et perspectives d'évolution de l'appareil commercial français (1950-1970)*, Paris, Gauthier Villars.

Souillac, R. (2007) *Le mouvement Poujade : de la défense professionnelle au populisme nationaliste*, Paris, Presses de Sciences-Po.

Soulabail, Y. (2010) *Carrefour, un combat pour la liberté*, Arpajon, Le Loup hurlant.

Soulabail, Y. (2013) *La genèse de l'hypermarché : est-il vraiment français d'origine ?* Working papers, CREM, CNRS UMR 6211, Université de Rennes 1.

Soulabail, Y. (2016) *Édouard Leclerc : naissance d'un compagnonnage marchand pour les prix bas (1949-1960)*, Thèse de Doctorat, Université de Rennes 1, Université Bretagne Loire.

Soumagne, J. (1988) Le commerce coopératif en France : du progrès à la crise, *Annales de Géographie* Année 1988, vol. 97, n°543, p.513-534.

Sordet, Cl. (2014) *L'Hypermarché : 50 ans déjà...*, Paris, L'Harmattan.

Sordet, Cl. (2015) *Le Commerce cet inconnu, ou le siècle de la grande farandole du commerce français*, Paris, L'Harmattan.

Sordet, Cl. and Brosselin, Cl. (2011), *La grande histoire des regroupements dans la distribution*, Paris, L'Harmattan.

Thil, E. (1964) *Combat pour la distribution. D'Edouard Leclerc aux supermarchés*, Paris, Arthaud, 1964, 215 p.

Thil, E. (1966), (2000), *Les inventeurs du commerce moderne, des grands magasins aux bébés-requins*, Préface de Olivier Gérardon de Véra, Postface de Bernado Trujillo, Jouwen Éditions, Paris, 2e éd., p.185.

Tristam, F. (2005) *Une fiscalité pour la croissance. La direction générale des Impôts et la politique fiscale en France de 1948 à la fin des années 1960*, Paris, CHEFF, 2005, 740 p.

Villermet, J.-M. (1990) *1959-1963 Au Carrefour d'une révolution. La naissance de l'hypermarché*, Annecy, Colin.

Villermet, J.-M. (1991) *Naissance de l'hypermarché*, Paris, Colin.

Interviews of the Programme Mémoire vivante-MSH Poitiers

Claude Brosselin, MV, 2015.

Jean-Claude Jaunait, MV, 2013.

Gérard Gallo, MV, 2014.

Léon Salto, MV, 2015

Claude Sordet, MV, 2013.