

## Vatche Arsene (Carrefour) : “Nous sommes déjà en Arménie...”



Quand la chaîne française d'hypermarchés Carrefour, va-t-elle ouvrir son premier magasin en Arménie ?

« Nous sommes déjà en Arménie » affirme, dans le journal arménien « Jamanag » Vatché Arsene, directeur général-adjoint de la société française Carrefour en Arménie. Vatché Arsene dément les propos des autorités arméniennes qui prétendaient que Carrefour avait changé d'avis et ne s'installerait pas en Arménie.

Vatche Arsene ne dit pas quand et où Carrefour ouvrira son premier hypermarché à Erévan et invoque que l'entreprise multinationale française a besoin de discrétion sur sa stratégie commerciale.

Cependant il concède volontiers que Carrefour organise déjà le recrutement de ses futurs salariés en Arménie.

Carrefour va révolutionner le marché arménien, pour le plus grand malheur des oligarques "businessmen" Arméniens, aussi présents au Parlement arménien, et qui fixent les prix sur le marché.

« Carrefour vend ses propres produits et décide du prix » affirme Vatche Arsene.

Une manière de rappeler que sur le marché soumis aux ententes des entreprises

de l'Arménie , Carrefour,puissante entreprise internationale, n'entend pas se



laisser dicter sa politique de prix... pour le plus grand bonheur du consommateur arménien , tres porte sur les achats alimentaires.

A condition que la concurrence n'emploie pas des moyens illegaux : ca s'est deja vu dans d'autres secteurs ....

Carrefour : l'histoire (source: wikipedia) :

**Carrefour** est un [groupe français](#) du secteur de la [grande distribution](#). En 2010, c'est le 2<sup>e</sup> groupe mondial de ce secteur en termes de chiffre d'affaires derrière l'américain [Wal-Mart](#)<sup>5</sup>. Créé en [1959](#) à [Annecy](#), il est présent en [Europe](#), en [Amérique du Sud](#) et en [Asie](#), ainsi que dans d'autres zones du monde sous forme de partenariat local.

Pionnier du concept d'[hypermarché](#) en 1963<sup>6</sup>, il est également présent dans d'autres formats de la grande distribution, essentiellement les [supermarchés](#). Hormis l'enseigne [Carrefour](#), le groupe exploite des enseignes, telles que GS, [Supermarchés GB](#), Norte, [Shopi](#), [8 à Huit](#)... Aujourd'hui le groupe rassemble l'ensemble de ces enseignes sous un même nom, Carrefour (ex. : Carrefour Market, Carrefour Express, Carrefour City, etc.).

En [1999](#), l'entreprise a [fusionné](#) avec le groupe [français Promodès](#), l'un de ses principaux concurrents, et est ainsi devenu le numéro un européen de la grande distribution.

# Sommaire

- [1 Historique](#)
  - [1.1 1959-1963 : les premiers pas](#)
  - [1.2 1963-1985 : le temps des entrepreneurs](#)
  - [1.3 1985-1998 : d'une grosse entreprise familiale à un géant multinational](#)
    - [1.4 1998-2000 : croissance externe](#)
    - [1.5 2001-2004 : un groupe dans la tourmente](#)
      - [1.6 2005-2007 : la rationalisation](#)
    - [1.7 2008-2011 : l'entrée au capital de nouveaux acteurs](#)
    - [1.8 2012 : le recentrage des activités](#)
- [2 Métiers du groupe](#)
  - [2.1 Hypermarché](#)
  - [2.2 Supermarché](#)
  - [2.3 Hard-discount](#)
  - [2.4 Proximité, cash & carry et autres](#)
- [2.5 Carrefour Banque – services financiers et assurances](#)
  - [3 Dans le monde](#)
    - [3.1 France](#)
      - [3.1.1 Franchisés](#)
    - [3.2 Europe \(hors France\)](#)
      - [3.2.1 Belgique](#)
      - [3.2.2 Espagne](#)
      - [3.2.3 Italie](#)
      - [3.2.4 Portugal](#)
      - [3.2.5 Autres pays européens](#)
    - [3.3 Amérique du Sud](#)
      - [3.3.1 Brésil](#)
      - [3.3.2 Argentine](#)
      - [3.3.3 Colombie](#)
    - [3.4 Asie](#)
      - [3.4.1 Chine](#)
      - [3.4.2 Autres pays asiatiques](#)
    - [3.5 Afrique](#)
      - [3.5.1 Maroc](#)
      - [3.5.2 Tunisie](#)
    - [3.6 Présence sous forme de partenariat](#)
  - [3.7 Activités et pays desquels Carrefour s'est retiré](#)
  - [3.8 Expansion géographique \(croissance\)](#)
    - [4 Direction de l'entreprise](#)
      - [4.1 Sièges sociaux](#)
      - [4.2 Conseil d'administration actuel](#)
      - [4.3 Anciens présidents du directoire](#)
    - [5 Employés et conditions de travail](#)
      - [6 Indicateurs clés](#)
        - [6.1 Nombre de magasins](#)
        - [6.2 Données financières](#)
        - [6.3 Données boursières](#)
      - [7 Notes et références](#)
        - [8 Voir aussi](#)
          - [8.1 Bibliographie](#)
          - [8.2 Articles connexes](#)
          - [8.3 Lien externe](#)

# Historique

## 1959-1963 : les premiers pas



Carrefour à Punaauia,  
[Tahiti](#)

Carrefour est né d'une rencontre au sein du « Gagmi » ([Groupement d'achats des grands magasins indépendants](#)), entre [Marcel Fournier](#), dont la famille est propriétaire d'un grand magasin de nouveautés à [Annecy](#), et les frères Jacques et [Denis Defforey](#), dont les familles Badin-Defforey sont propriétaires d'une maison de gros et petits succursalistes près de [Lagnieu](#) dans l'[Ain](#)<sup>7</sup>. Marcel Fournier est piqué au vif par les intentions de l'épicier de [Landerneau Édouard Leclerc](#), venu à [Annecy](#) à la bourse du travail en [novembre 1959](#) pour faire part de son expérience, qui a déclaré vouloir s'implanter dans la ville. Il prend rapidement contact avec la maison Badin-Defforey pour son approvisionnement en produits alimentaires et ouvre, dès janvier [1960](#) une épicerie dans le petit sous-sol de son magasin de mercerie rue Vaugelas. Son franc succès provoque le besoin de grandir, concrétisé par l'ouverture d'un [supermarché](#), en juin 1960, au carrefour de l'avenue Parmelan et de l'avenue André Theuriet, et par une association avec les familles Badin-Defforey pour leurs participations tant en savoir-faire qu'en capitaux. Ce magasin prend comme enseigne « Carrefour », du nom de l'immeuble dans lequel se trouve le magasin<sup>8</sup>. Au vu d'un tel succès un autre supermarché de 1 000 m<sup>2</sup> est ouvert à proximité d'Annecy à [Cran-Gevrier](#) en janvier 1963<sup>9</sup>.

Lors d'un séminaire de [Bernardo Trujillo](#)<sup>10</sup>, le « pape de la distribution moderne », aux [États-Unis](#), [Marcel Fournier](#) et [Denis Defforey](#) puisent leur inspiration. Le [15 juin 1963](#), Carrefour met en œuvre pour la première fois le concept d'[hypermarché](#) (bien que le terme ne soit créé qu'en 1966 par le fondateur de la revue [Libre-Service Actualités](#)) en ouvrant le premier<sup>7</sup> dans la [région parisienne](#) à [Sainte-Geneviève-des-Bois](#). Celui-ci regroupe les préceptes du théoricien américain : vaste choix, large place à la voiture, dramatisation du lieu de vente,

bas prix... Ainsi la superficie est 2 500 m<sup>2</sup> et 400 places de parking. Ce concept novateur de magasin, jugé avec suspicion, se révèle vite un succès, parce que répondant à la consommation de masse qui se développe en France. Un autre magasin ouvert en mars 1964<sup>11</sup> est un supermarché à [Villeurbanne](#) en plein centre-ville<sup>12</sup> (agrandi en hypermarché plus tard) et le suivant sera un hypermarché de 10 000 m<sup>2</sup>, aux dimensions démesurées pour [1966](#), dans la banlieue [lyonnaise](#) à [Vénissieux](#)<sup>13</sup>.

Le concept du départ : « Un homme, un terrain »... [\[réf. souhaitée\]](#)

## 1963-1985 : le temps des entrepreneurs

Les premières années, celles de la création et des pionniers, sont maintenant passées et c'est le développement du concept qui s'impose, toujours sous le contrôle de leurs dirigeants-actionnaires, les Deforrey-Fournier. Pendant toute cette période de forte croissance de la grande distribution, ils vont faire croître leur entreprise en s'impliquant directement dans la gestion du groupe, en ce sens on peut alors parler du temps des entrepreneurs.

Profitant de l'engouement des consommateurs pour cette nouvelle forme de commerce, l'entreprise se développe rapidement, en se finançant notamment grâce à la trésorerie engrangée entre le passage en caisse — assez rapide — et le paiement à plusieurs semaines des fournisseurs. De [PME](#) elle devient vite un petit groupe, et le [16 juin 1970](#), Carrefour fait son entrée à la [bourse de Paris](#).

Le groupe croît donc vite, ce à l'image de la grande distribution en général en France. Et bientôt des voix s'élèvent contre le développement des grandes surfaces, notamment celles des petits commerçants, alors une importante force électorale, par la voix de leur syndicat ([CIDUNATI](#))<sup>14</sup>. En 1973 est donc votée la [loi Royer](#), qui limite les ouvertures de magasins, en les faisant valider par des commissions départementales d'urbanisme commercial. Parallèlement à son développement en France, la société explore de nouveaux marchés et implante des hypermarchés en [Belgique](#) en [1969](#), en [Italie](#) (Carugate) en 1972, en [Espagne](#) (Barcelone) en [1973](#), au [Brésil](#) en [1975](#) ou encore en [Argentine](#) en [1982](#). Un essai d'expansion de l'[Allemagne](#) ([Mayence](#)) 1977 a échoué <sup>[Pourquoi ?]</sup>, en dépit de

l'attitude fondamentalement francophile de la population de Mayence.

Le développement par ouverture de magasins est une chose mais Carrefour entend capitaliser sur son poids pour vendre ses propres produits, plus rentables. En [1976](#), il met dans ses rayons une ligne de [produits](#) dits « libres » ne portant pas de [marque](#), avec un packaging sobre et une promotion axée sur la composition avec des prix permanents. Ces produits prendront finalement la [marque de distributeur](#) Carrefour en 1985, à la suite de la mise sur le marché de produits concurrents *sans marque* par les magasins [Continent](#) respectant un cahier des charges différent et qui brouillaient l'[image](#) de ces produits. Le groupe développe par ailleurs une déclinaison de sa marque à d'autres métiers au cours des années suivantes. En 1981 est lancée la carte Pass, un moyen de paiement propre au groupe, en 1984 sont créées les Assurances Carrefour. Enfin en 1991 est créée la filiale Vacances Carrefour <sup>[Informations douteuses][réf. nécessaire]</sup>.

## **1985-1998 : d'une grosse entreprise familiale à un géant multinational**

Après un ralentissement dans la croissance du groupe au début des [années 1980](#), en partie à cause de désaccords au sein des familles historiques, il est décidé en 1985 de nommer pour la première fois un dirigeant extérieur au groupe, [Michel Bon](#), alors l'un des principaux responsables du [Crédit agricole](#), un énarque dans une famille d'entrepreneurs. Il devient le PDG en 1990. Le groupe s'implante à [Taiïwan](#) dès 1989, et en [Grèce](#) et en [Turquie](#) en 1991. Carrefour change définitivement de profil : la grosse entreprise encore familiale devient grande société française.

Jusqu'alors focalisé essentiellement sur la croissance interne, Carrefour effectue en [1991](#) deux acquisitions d'importance en l'espace de quelques mois. En [mars 1991](#), Carrefour rachète pour 1,05 milliard de francs (160 millions d'[euros](#)) le groupe languedocien [Montlaur](#), à la suite d'une décision du [tribunal de commerce](#) de [Montpellier](#)<sup>15</sup>, après un dépôt de bilan, consécutif à une gestion hasardeuse. Quelques mois plus tard, le [25 juin 1991](#), Carrefour déclare son intention de racheter son concurrent [Euromarché](#) (et notamment 77 hypermarchés) pour 5 milliards de francs<sup>16</sup>, ce qu'il réalise dès l'année suivante. [Euromarché](#) avait elle-même participé à ce mouvement de concentration en ayant

absorbé entre 1980 et 1992 de nombreuses enseignes régionales françaises : Escale, Berthier, Sabeco, Disque Bleu, SND, GEM, Sodima<sup>17</sup>.

Michel Bon quitte le groupe fin 1992. Il est remplacé par [Daniel Bernard](#) (jusqu'ici PDG de [Metro AG](#), le géant [allemand](#) du secteur), qui a fait toute sa carrière dans la grande distribution. Peu de temps après son arrivée, il solde les participations acquises dans Castorama et dans But, avec des plus-values respectivement d'1,9 milliard de francs et 225 millions (soit environ 290 millions d'€ et 34 millions d'euros)<sup>18</sup>, et met fin aux quelques diversifications du groupe pour mieux se consacrer au cœur de métier. Sous son mandat, le groupe prend véritablement sa dimension internationale, et s'implante :

- En 1993, en [Italie](#) et en [Turquie](#).
- En 1994, au [Mexique](#) et en [Malaisie](#).
- En 1995, en [Chine](#).
- En 1996, en [Thaïlande](#), en [Corée du Sud](#) et à [Hong Kong](#).
- En 1997, à [Singapour](#) et en [Pologne](#).
- En 1998, en [Colombie](#), au [Chili](#) et en [Indonésie](#).

## 1998-2000 : croissance externe

En 1998, Carrefour rachète [Comptoirs Modernes](#), dont il détenait 22,4 %, et met ainsi la main sur environ 500 supermarchés à l'enseigne [Stoc](#), intégrant ainsi le format supermarché, dans lequel il était encore très peu présent<sup>19</sup>. À la suite de cette opération de 19 milliards de francs français (environ 2,9 milliards d'euros), le groupe français passe de la sixième à la quatrième place mondiale, en devançant Metro et [Sears](#).



Logo de  
Promodès

L'année suivante, en 1999, Carrefour et [Promodès](#) annoncent leur fusion pour donner naissance au premier groupe européen et au deuxième groupe mondial de distribution, après [Wal-Mart](#); en partie par crainte d'une [OPA](#) hostile de ce groupe américain sur l'une des seules entreprises françaises du secteur dont le capital



n'était pas entièrement verrouillé. À cette occasion, la famille de [Paul-Louis Halley](#), patron de Promodès, devient le premier actionnaire du groupe avec 13 %. La société Promodis (future [Promodès](#)) avait été créée en [1961](#) par la fusion des [entreprises](#) de deux familles normandes de grossistes dirigées par [Paul-Auguste Halley](#) et Léonor Duval-Lemonnier.



Logo de  
Continent

Une rationalisation des enseignes est alors effectuée. Par exemple, les hypermarchés français [Continent](#) de Promodès prennent l'enseigne Carrefour. À l'inverse, les supermarchés [Stoc](#) de Carrefour deviennent des supermarchés [Champion](#). Cette stratégie d'enseignes illustre à la fois la prééminence dans chacun des domaines (Carrefour pour l'Hyper, Champion pour le Super), et le fait que ce soit une fusion et non l'absorption de l'un par l'autre. Dans les faits, l'intégration et l'homogénéisation des deux groupes se révèlent un peu plus difficiles que prévu.

Clin d'œil de l'histoire, Promodès avait ouvert ses premiers hypers en franchise sous l'enseigne *Carrefour*, avant de créer sa propre enseigne [Continent](#) (tout comme [Cora](#)).

En juillet 2000, Carrefour rachète, en Belgique, le groupe GB (*Maxi* et *Super*). Ce rachat se traduit par la création de la filiale belge du groupe (Carrefour Belgium). L'enseigne *Maxi GB* devient *Carrefour* (56 hypermarchés), quant à *Super GB*, l'enseigne et le concept sont dépoussiérés.

## **2001-2004 : un groupe dans la tourmente**

D'une part occupé et grisé par une fusion effectuée au sommet des valorisations de la distribution et d'autre part accélérant son développement à l'étranger, Carrefour n'a pas vu une menace peser sur la zone France, principale contributrice à ses résultats. Du fait de prix peu compétitifs sur le marché français, le groupe a perdu des parts de marché et donc du chiffre d'affaires et de la marge. Ainsi, le groupe publie des résultats jugés peu attrayants et perd peu à peu la confiance des marchés financiers au cours des premières années de la



décennie 2000.

De fait, le groupe perd de sa valorisation boursière, au point de faire l'objet de rumeurs d'OPA par son concurrent [Tesco](#) début 2005, qui s'ajoutent aux rumeurs récurrentes d'OPA de la part de [Wal-Mart](#), d'autant plus persistantes que le capital de Carrefour est éclaté.

En 2005, [Daniel Bernard](#) est remplacé par [José Luis Duran](#), sous la surveillance de [Luc Vandevelde](#), lui-même alors homme de confiance de la [famille Halley](#).

## **2005-2007 : la rationalisation**

Dès 2005, le nouveau PDG annonce la cession de nombreuses activités situées dans des pays déficitaires, peu rentables ou pour lesquelles le groupe n'a pas de puissance suffisante - c'est-à-dire où il n'est pas dans les trois premiers. Ainsi, Carrefour quitte le Mexique, le Japon et la République tchèque. À l'inverse, le groupe doit se renforcer fortement dans certains pays, notamment la Chine, la Turquie ou le Brésil, où il accélère l'ouverture de nouveaux magasins. De cette manière, le groupe privilégie certains pays-cibles plutôt que disperser ses investissements.

Le [24 janvier 2007](#), dans une interview au [Figaro](#), José-Luis Duran évoque l'avenir et la stratégie de Carrefour et reconnaît explorer des pistes en [Russie](#) et en [Inde](#), ainsi que ne pas envisager d'opérations financières lourdes du type du rapprochement avec Promodès.... la suite sur Wikipedia...