

## EXTRAIT DU JOURNAL FO CARREFOUR ANNECY/ 31 juillet 2012

### L'esprit Carrefour resurgit-il enfin au sein des sièges ?

Sans doute pour faire comprendre l'esprit nouveau qui souffle à la tête de la direction, revenons sur des anecdotes rapportées par un ancien cadre-dirigeant sur la réponse qu'avait fait Jacques Defforey. En 1977, « un jeune cadre expatrié s'impatientait de son évolution de carrière, il lui avait répondu « vous avez 25 ans [...] le Président Fournier a 60 ans, l'écart est de 35 ans et chez Carrefour il y a 6 niveaux entre vous et le Président, vous devez passer 6 ans dans chaque niveau » ».

Plus tardivement, dans les années 80, « il avait demandé à un cabinet de faire une étude de Carrefour en Espagne, leur conclusion avait été : « si vous restez en Espagne cela sera votre Viêt Nam ». Malgré cette vision très négative, il a décidé avec Denis [Defforey] et Marcel [Fournier] qu'il fallait rester, car nos difficultés étaient surtout causées par un mode de management très directif. » Cela ne vous rappelle rien ?

« Sa plus grande préoccupation était de ne pas faire croître le résultat trop rapidement, préférant privilégier le long terme et la qualité de la relation avec les clients, [s'orientant] sur l'écoute des clients et du personnel. »

Pour finir, « [...] il était Directeur Général du Groupe [...], c'est à cette époque qu'il nous a incité à lancer *Le Journal de Carrefour* véritable lien avec les clients. Un autre de ses enseignements sur le rôle clé du Chef de rayon en magasin « il souhaitait qu'il soit un véritable manager responsable de son personnel, de ses achats et de ses prix de vente, ayant la maîtrise de son compte d'exploitation. Malgré l'évolution technologique, il était convaincu que Carrefour devait conserver des structures de sièges légères, et faire une gestion à l'exception. Par ailleurs, il souhaitait que chaque magasin s'implique dans son environnement local, parler de chaque magasin et non du Groupe. »

Plusieurs chemins s'offrent en face de l'entrée principale. Un conseil d'ami : suivez plutôt Carnot et ses « vannes du Thiou »... pour revenir justement à la bonne source.

Jacques Defforey a également beaucoup contribué à mettre en place le « Dessein », les « Valeurs » et les « Politiques » de Carrefour, cherchant toujours à valoriser l'identité de l'enseigne. Nous y reviendrons plus tard. Christian Courcelle, alors Directeur Financier à l'époque, rappelait encore quelques remarques de sa part : « Si je n'avais pas créé Carrefour, je pense que j'aurais été un excellent syndicaliste ». Une autre : « Les commerçants de l'époque avaient tous une caisse noire. Mon frère [[Denis Defforey](#)] et moi, au contraire, si on avait pu rajouter notre propre argent dans la caisse, on l'aurait fait car il aurait immédiatement été multiplié par le PER de Carrefour et on aurait gagné beaucoup d'argent ». C'est malheureusement moins vrai actuellement.

### Pourquoi les directions modernes devraient avoir deux têtes ?

« En général les gens ne souhaitent pas avoir d'associé car cela leur rend la gestion plus difficile. Moi je pense le contraire car lorsque l'on a un associé, il nous demande des comptes et cela nous évite de faire n'importe quoi ». Et une dernière citation lors d'une conversation avec un DR au moment de son départ : « Maintenant vous prenez votre retraite et vous allez pouvoir vous reposer... il lui avait répondu : jeune homme je ne prends pas ma retraite, on m'a mis en retraite. » Une approche tout à fait différente avec ce que l'on a pu voir ces derniers mois !