

CLAUDE SORDET  
JEAN-FRANÇOIS WANTZ

# Paul-Louis Halley

*De Promodès à Carrefour*

Préface de Jacques Dermagne  
Postfaces de Robert Halley et d'Olivier Halley

Éditions  
d'Organisation

## UN FABULEUX DESTIN À LA CROISÉE DE DEUX FAMILLES

L'histoire de Promodès germe au début du <sup>xx</sup>e siècle : au cœur de l'ère industrielle de la France se dessinent déjà deux destins exemplaires. À Cherbourg, Jean-Nicolas Halley, négociant dans l'âme, assure la prospérité d'un commerce de gros essentiellement spécialisé dans la vente de vins et de spiritueux. Son entreprise, rachetée il y a près d'un siècle à Jean Leblond, prend rapidement un essor très enviable. Pendant ce temps, à Sainte-Mère-Église, la famille Duval-Lemonnier, fidèle à une vocation remontant à plusieurs générations, élève des chevaux destinés à l'armée. Les haras sont prospères, la cavalerie et l'artillerie tractée restant encore les forces principales des armées, même britanniques. Les Duval-Lemonnier exportent vers le Royaume-Uni et, à partir de 1911, Léonor Duval-Lemonnier, né en 1891, dirige outre-Manche le bureau familial de Basingstoke. Il y découvre la chasse à courre mais aussi les techniques de la logistique, discipline dans laquelle excellent les Anglais.

Si la famille Halley a pu rester fidèle à la vocation de négoce que Jean-Nicolas Halley avait imprimée à son entreprise, la famille Duval-Lemonnier a dû, la mort dans l'âme sans doute, mettre un terme à l'élevage de chevaux pour l'armée, quand les stratèges d'état-major ont préféré le moteur à explosion. Ainsi, après la mort de son père en 1915, Léonor Duval-Lemonnier devient le chef d'une famille pratiquement ruinée. Or, l'une de ses cousines, récemment veuve, lui propose de reprendre à crédit sa

petite affaire d'épicerie en « gros et demi-gros » ; celle-ci a été fondée en 1850 à Carentan, par ses beaux-parents, les Gresselin. Léonor Duval-Lemonnier accepte, parfaitement conscient qu'il a tout à apprendre d'un métier bien différent de l'élevage des chevaux. Il se révèle vite un excellent logisticien, souvenir d'Angleterre. L'ancien éleveur fait merveille dans son nouveau métier et, en moins de vingt ans, rebâtit une étonnante fortune. Non seulement il devient l'un des plus importants grossistes de France, mais il possède en outre, par un juste retour des choses, une écurie réputée de chevaux de course qu'il élève.

Revenons à Cherbourg. Les établissements Halley vendent vins et autres alcools – embarqués à Bordeaux et livrés au port de Cherbourg –, de même qu'ils torréfient le café. Or vin et café sont deux denrées spéculatives, et les affaires de Jean-Nicolas Halley sont florissantes. Ainsi, bien qu'ayant racheté cher son affaire à Jean Leblond, il peut envoyer en pension, chez les jésuites du collège de la rue Franklin à Paris, ses deux fils Jean et Paul-Auguste, respectivement nés en 1906 et 1907. En 1929, Paul-Auguste a vingt-deux ans. Secondé par son frère Jean, il remplace son père à la tête de l'entreprise, lui disant : « Je peux, comme tu le souhaites, abandonner mes aspirations à devenir médecin ou notaire et ainsi intégrer l'entreprise familiale, mais à une condition : être le seul maître à bord. » Léonor Duval-Lemonnier règne depuis dix ans déjà sur ses établissements de gros quand Paul-Auguste Halley prend en charge le destin de l'entreprise familiale, tout juste un siècle après la création de l'entreprise, en 1830, par la famille Leblond. Commence alors entre ces deux hommes la plus spectaculaire course-poursuite qu'ait vécue le commerce, résumée ainsi par Paul-Auguste Halley :

Pendant des années, et surtout après la guerre, nous nous sommes marqués à la culotte. Pour moi, il fallait implanter un entrepôt tous les cent quatre-vingts kilomètres, chaque entrepôt ayant une zone d'influence de quatre-vingt-dix kilomètres. Mais Duval-Lemonnier appliquait les mêmes règles.

Entre les deux affaires, on pourrait s’amuser à noter d’autres étonnantes similitudes qui alimentent la « guerre froide ». Ainsi, les deux chefs de tribus puisent une bonne partie de leurs engagements personnels dans des expériences militaires qui les ont fortement marqués. Notamment, Paul-Auguste Halley évoquait bien souvent sa contribution à la guerre du Rif, qui l’avait amené en 1927 à côtoyer la légion en poste au Maroc. De son côté, Léonor Duval-Lemonnier avait revêtu l’uniforme britannique pour participer à la Première Guerre mondiale. Il lui en était resté, comme à Paul-Auguste Halley, un sens aigu de l’organisation : plans de routes et emplois du temps préétablis pour les visites chez les clients encadraient ainsi quasi militairement les programmes des chauffeurs.

## Les années noires

Mais l’Occupation fige l’ensemble du commerce français : on ne vend plus, on distribue et gère des tickets, lesquels perdurent jusqu’en 1949. Léonor Duval-Lemonnier place son entreprise en hibernation, comme d’ailleurs nombre de grossistes. En revanche, Paul-Auguste Halley arrive à maintenir son activité de grossiste et réactive même une production de liqueurs et d’apéritifs, des plus artisanales. Se trouvant très exposé au cœur du port de Cherbourg, il s’installe début 1941 à Lisieux, où il vient de racheter une seconde entreprise de gros, pendant que son frère Jean garde la place forte de Cherbourg. À la Libération, soit dès le 10 juin 1944, nos deux grossistes rivaux entreprendront de ravitailler les populations et les troupes combattantes. Paul-Auguste Halley, membre du service d’espionnage britannique – l’Intelligence Service –, agent de renseignements pendant la guerre et grand résistant, se voit décerner la croix de guerre et la médaille de la Résistance. Le pays sort exsangue de ces cinq années de guerre et d’occupation. Entre 1946 et 1948, l’inflation à deux chiffres ne cesse de battre des records. Mais finalement, la France se relève et les commer-

çants les plus entreprenants n'ont d'yeux que pour l'Amérique, ses libres-services et ses supermarchés.

Au lendemain de la guerre apparaît toutefois un nouveau danger pour les grossistes : les épiciers détaillants voient leurs clients de plus en plus sensibles aux « réclames ». Ces derniers sont mieux informés et se montrent toujours plus exigeants sur la qualité et les prix. Il est vrai que le succursalisme alimentaire s'est considérablement développé ; il intègre la fonction « gros et détail » et les succursalistes se révèlent de redoutables concurrents pour les grossistes traditionnels. Dans les villes, les gros bourgs, les succursalistes ouvrent nombre de magasins, les « succursales ». Les grossistes, de leur côté, approvisionnent de petits détaillants dans les campagnes ; c'est aussi l'avènement, puis l'extraordinaire développement des magasins dits « populaires », terriblement populaires en cette période de difficultés économiques latentes depuis la crise de 1929. Il faut faire front à cette nouvelle forme de concurrence. Dès l'avant-guerre s'impose ce postulat économique, devenu depuis un classique : « Puisque le volume des commandes peut faire le prix, les bonnes conditions d'achats, obtenues en amont, peuvent être répercutées en aval. » Bien entendu, cela amène les détaillants à modifier leurs habitudes d'approvisionnement et à faire sans cesse jouer la concurrence entre grossistes.

## **In the mood**

Si les premiers magasins populaires avaient déjà fait de timides apparitions, avec Uniprix en 1928, Monoprix en 1931 et Prisunic en 1932, il faut attendre 1947 pour voir les premières missions organisées partir à la découverte du Nouveau Monde. En 1948, l'un des plus beaux fleurons du succursalisme français, Goulet-Turpin, originaire de Reims, ouvre à Paris le premier libre-service « tricolore » ; il dispose de quarante mètres carrés ! En 1949 apparaît en France le premier « discount », qui nous vient de Lander-

neau, en Bretagne, grâce à l'initiative d'un ancien séminariste, Édouard Leclerc, nouvel épicier qui va bientôt profondément bouleverser les habitudes de maximargeurs des commerçants français.

Après quatre mois passés aux États-Unis, à Baltimore, Guy Duval-Lemonnier essaye, dès 1948, de persuader son père, Léonor, de l'intérêt évident des techniques du libre-service. Peine perdue. Il y a même de la brouille familiale dans l'air, et ce n'est qu'en 1952 que Léonor fait à son tour la grande traversée. Il en revient profondément conscient des inéluctables évolutions que va devoir entreprendre le commerce dans sa plus large acception. Or les grossistes ont pris un sérieux retard. Léonor Duval-Lemonnier et ses fils Guy et Jean savent désormais que l'avenir du commerce de gros passe par les chaînes volontaires à l'américaine (voluntary chains). En 1953, des contacts sont engagés avec le GAM (Groupement d'Achats de la Manche), qui va devenir la première chaîne française d'alimentation. Dès 1955, Léonor Duval-Lemonnier, Lambollez et Jung constituent VEGE France, structure à vocation nationale et que ses pères fondateurs promettent déjà à un bel avenir. La formule va engager une modification radicale des rapports entre les grossistes et les commerçants indépendants associés. Elle constitue une nouvelle référence pour l'évolution du commerce de détail.

À force d'agiter son chiffon rouge, Duval-Lemonnier déchaîne son éternel concurrent qui répond au GAM, devenu VEGE, en créant la chaîne AMI (Alimentation Moderne Indépendante). Nous sommes en 1956. Paul-Auguste Halley, de son côté, obtient les adhésions des « maisons » Caresmel à Lamballe, Marette à Bolbec, et Lecordier à Bayeux. Mieux, alors qu'il arrive en région parisienne en 1958, il rachète en Bretagne la célèbre épicerie fine rennaise, Valton, au nez et à la barbe de la Société Économique, le grand succursaliste régional. En 1960, les chiffres d'affaires des deux « compétiteurs » Duval-Lemonnier et Halley sont à peu près similaires, soit de l'ordre de treize milliards d'anciens francs chacun. Paul-Auguste a comblé son retard sur son rival Léonor dont,

pourtant, le développement n'a cessé de connaître une forte croissance. Ils sont les numéros un *ex æquo* de la profession. Trente-sept ans plus tard, en 1997, Promodès réalisera sous enseigne un chiffre d'affaires économique de 171 milliards de francs lourds. Mais entre-temps, le carré des fondateurs a changé de géométrie. Une partie des successeurs de Léonor Duval-Lemonnier qui souhaitent se dégager de l'activité revendent, en 1989, leurs parts au noyau dur des Halley, qui devient ainsi et de loin l'actionnaire de référence.

## Bonjour sagesse

En 1960 ont lieu deux processus d'importance: la reprise en région parisienne de l'Épicerie Moderne Économique et le spectaculaire développement de la chaîne volontaire AMI, qui compte rapidement cinq cents points de vente. Paul-Louis Halley y participe, à peine âgé de vingt-cinq ans. Dès son arrivée à la « maison », comme il aimait à dire, Paul-Louis, qui est l'aîné des trois enfants de Paul-Auguste, se distingue d'ailleurs immédiatement tant par ses étonnantes dispositions pour la stratégie que par ses qualités de négociateur. Fort de ses évidentes aptitudes à mener à bien les négociations les plus difficiles, Paul-Louis Halley deviendra ainsi tout naturellement le stratège du rapprochement Halley/Duval-Lemonnier, puis l'homme qui rassemblera en quelques années les grossistes les plus dynamiques du grand Ouest.

Ses débuts dans le management sont en l'occurrence marqués par un épisode fondamental: la paix des braves scellée entre Léonor et Paul-Auguste en mars 1961. Leurs fils aînés, Guy Duval-Lemonnier et Paul-Louis Halley, sont totalement acquis à l'idée maîtresse qu'il ne peut y avoir d'accord économique sans accord financier. Or les deux pères s'y refusent, dans un bel unisson. Est alors organisée ce que l'on a appelé « la réunion de la dernière chance ». Finalement, la raison l'emporte: les deux concurrents sont trop semblables, et ils œuvrent sur un marché trop étroit. Ils

exercent bien le même métier, avec le même talent, ont atteint la même dimension et partagent des ambitions semblables. Un protocole est signé, qui approuve l'architecture du futur holding: cinquante/cinquante. Et la SARL Promodis, société pour la promotion des méthodes modernes de distribution, rapidement renommée Promodès – une société de distribution textile, Prodis, ayant obligé cette modification –, voit le jour le 3 mars 1961 : on peut ouvrir le cidre bouché !

Or, vouloir l'union est une chose, la réussir en est une autre. Paul-Auguste se souvient : « Passé l'état de grâce, nous avons eu l'impression que, belle en théorie, cette construction était irréalisable dans la pratique. Mais ça a marché, parce que nous étions entre gens de bonne compagnie ». Installée à Caen, ville neutre, la nouvelle entité abrite, sous le toit de son modeste siège social, place Foch, des collaborateurs, des problèmes et parfois des angoisses. Paul-Auguste Halley exprime clairement, dès les premières négociations, sa volonté de prendre en charge les finances de la nouvelle maison. Le développement, l'expansion du groupe, par conséquent la stratégie, sont confiés à Paul-Louis. Le nouveau groupe rachète successivement Dumont-Jaussaud à Caen, Morel à Évreux, David à Flers, Gautier-Pinson à Saint-Brieuc. Un esprit de croisade ainsi dépeint par Paul-Louis Halley :

Notre rapprochement avec Duval-Lemonnier était le postulat de l'élargissement du cercle de famille. Beaucoup de grossistes que nous avons approchés se sont dit : « Si même eux se regroupent, c'est qu'il y a péril dans la profession ; alors pourquoi ne pas nous associer à cette entreprise ? » Tout le monde a accepté de perdre son indépendance, sacrifiée sur l'autel de la survie. C'était un acte de grand courage pour des PME familiales habituées à être les maîtres sans partage de leur petit territoire.

À ses débuts, en 1961, le groupe conserve sa fonction de grossiste, avec deux chaînes volontaires, VEGE et AMI, auxquelles les détaillants indépendants s'affilient. Duval-Lemonnier excelle



dans la manière de rentabiliser les cash and carry, concept dont Promodès est devenu le co-leader national en 1997, derrière Metro. C'est en 1962 que Promodès implante à Mantes-la-Ville son premier supermarché prototype, sous l'enseigne Pilot-Mag. En 1963 s'ouvre à Cherbourg un autre supermarché, EGE. Enfin, le premier supermarché Champion est conçu et réalisé en 1969, à Bayeux. Il aura tout de même fallu un peu de temps pour que le regroupement des deux familles porte ses fruits : quatre ans au total pour souder ce qui était séparé, éliminer les doubles emplois administratifs et logistiques, rationaliser les marques et fédérer les clients. Pendant cette période, à l'instar de l'Europe, la France est entrée dans une phase économique marquée par une croissance forte et soutenue. Le temps des « trente glorieuses », pour reprendre l'expression de Jean Fourastié, bat son plein.

## **Du succursalisme à la franchise**

En 1972, Paul-Auguste Halley fête ses 65 ans et, comme il l'avait annoncé, laisse les clés de la « maison » à Paul-Louis – alors âgé de 38 ans –, qui est secondé par son frère Robert. Fidèle à un passé qu'il a lui-même contribué à bâtir, Paul-Louis va immédiatement insuffler au groupe une grande volonté de changement, qui se révélera d'ailleurs dans un sérieux esprit de conquête et de développement international. Tout commence par une offensive succursaliste qui, en sept ans, de 1972 à 1979, permet au chiffre d'affaires du groupe de passer de 3,1 milliards de francs à 9,1 milliards. En fait, cette course au volume d'activité permet d'optimiser la rentabilité des entrepôts, qui restent les éléments fondamentaux d'une structure encore essentiellement fondée sur la fonction de gros, et qui requièrent par conséquent une parfaite maîtrise logistique. Ce triplement du chiffre d'affaires en sept ans est unique dans les annales du commerce. Il suppose un immense talent de négociation et une formidable volonté d'aboutir. Voici les jalons importants de cette croissance externe :

- 1972: reprise de la SNA (Société Normande d'Alimentation à Caen);
- 1973: prise de participation au capital de l'Économie Bretonne de Brest;
- 1977: arrivée de la société bordelaise l'Aquitaine (les Comptoirs Modernes ayant, cette même année, lancé et réussi leur OPE sur l'Économie de Rennes);
- 1978: rachat de l'Union de Cholet et de l'Étoile de l'Ouest de Thouars;
- 1979: rachat de Goulet-Turpin.

En 1979, Promodès contrôle en France 1 800 points de vente.

## **L'indépendance dans l'interdépendance**

Pour tout autre que Paul-Louis Halley, cette reconquête accélérée aurait posé de sérieux problèmes. Mais Promodès a acquis depuis sa création une bonne pratique des regroupements, que Paul-Louis a pu résumer ainsi :

Fermer des magasins et des entrepôts, revendre des murs ou des fonds de commerce, rénover des points de vente, changer des enseignes selon la taille ou la formule, reclasser du personnel, assurer sa formation... : tout cela nous était devenu coutumier. On essayait de faire vite et bien !

En sept ans, le groupe a mené à bien une impressionnante mutation, «affranchissant» les gérants mandataires des entreprises succursalistes rachetées. C'est la franchise qui, en renouvelant en quelque sorte l'idée de chaîne volontaire, va prendre avantageusement le relais du succursalisme. La formule Shopi apparaît dès 1972, et celle de 8 à huit en 1977. En revanche, les supermarchés Champion n'opteront pour cette voie que bien plus tard, en 1981. Cette stratégie se révélera doublement profitable: elle permettra de maintenir intactes les activités Promogros

(branche de gros du groupe), tout en offrant aux exploitants commerçants, devenus des « investisseurs indépendants », l'efficacité d'une politique bien rôdée et, partant, l'appui d'une grande entreprise performante.

## Cap sur l'hypermarché

L'année 1970 marque un nouveau cap pour Promodès, cette fois-ci sur l'hypermarché. Si en juillet 1963, l'ouverture du Carrefour de Sainte-Geneviève-des-Bois a laissé la France du commerce en état de choc, Promodès se rattrape en février 1970, en implantant à son tour son premier hypermarché, en franchise Carrefour, à Mondeville (près de Caen). Il était temps... Selon Paul-Louis Halley, « En 1970, nous aurions déjà dû compter quatre ou cinq magasins, ce qui aurait, par la suite, modifié aussi sensiblement que favorablement notre vitesse de croisière ». De fait, le groupe donne un peu l'impression d'être entré dans ce métier sur la pointe des pieds et, afin de minimiser les risques pour son groupe, d'avoir tenu à aller à la bonne école, ce qui explique les accords de franchise passés à l'origine avec Carrefour.

En 1972, Umberto Guida rejoint Paul-Louis Halley, devenu principal maître à bord. Il calque avec une stricte intransigeance le modèle Carrefour, qu'il a appris à connaître lors de son passage à la direction commerciale du GAGMI (Groupement d'Achats des Grands Magasins Indépendants), et auquel adhèrent les établissements Decré (les fondateurs), Auchan, Carrefour, Casino, Rallye. On dit même à l'époque que le style de management de Promodès est « plus Carrefour » que le style Carrefour. En effet, rarement pionnier, le groupe a besoin d'observer avant de s'engager : prudence normande, timidité ou modestie ?

À Chambourcy, en région parisienne, l'année 1973 voit naître la CIM (Centrale Internationale de Marchandises), qui gère 95 % des achats non alimentaires du groupe. Cette création précède de quelques années celle de la centrale d'achat alimentaires Interdis,

laquelle relayera les services d'achats de Promodès. Interdis traitera l'ensemble des produits alimentaires commercialisés dans les libres-services du groupe. Les hypermarchés, devenus Continent, se développent moins rapidement que prévu car des difficultés concernant l'obtention de permis de construire pour les hypers sont apparues, bien avant le vote de la loi Royer. Le développement du groupe fait rage et, bien qu'il faille suivre un véritable parcours du combattant, de très bons emplacements sont gagnés au nez et à la barbe de grandes enseignes concurrentes. En quinze ans, Continent devient la première activité de Promodès.

## S'ouvrir à l'international

Dès son arrivée à la présidence du directoire de l'entreprise, Paul-Louis Halley, très marqué par sa formation anglo-saxonne, a incité ses actionnaires familiaux à opter pour un développement hors de l'Hexagone. Entre 1961 et 1979, le grossiste normand est ainsi l'un des rares leaders de la distribution nationale à s'ouvrir au développement international. En moins de vingt ans, le « régional » devient « transnational ». La stratégie de diversification à l'étranger se fonde toutefois sur la prudence, et le développement est mesuré. La répartition équilibrée des risques assure, voire consolide la sauvegarde du patrimoine. De fait, cette expansion sera orientée vers différents marchés où il paraîtra possible de se positionner en tête de la profession. Ce souci est particulièrement bien illustré par l'acquisition, dès 1980, d'une activité dans le Tennessee, aux États-Unis, et par la décision de son retrait, quinze ans plus tard.

C'est en Allemagne, en 1976, qu'est réalisé le premier investissement hors de France. Simultanément, le premier Continente espagnol est ouvert à Valence. Cette date marque le point de départ d'un spectaculaire développement en Espagne : non seulement 52 hypermarchés Continente vont être créés (qui apporteront 12 % du chiffre d'affaires du groupe en 1997) mais, à partir

de 1986, 1 830 maxidiscounters seront implantés, sous enseigne Día. Au départ, l'idée était de tester en Espagne, pays à faible pouvoir d'achat, des magasins discounts largement inspirés du modèle Aldi. Promodès a donc commencé par racheter une petite affaire de gros, Diasa. Les premières expériences ont été très intéressantes : elles ont notamment enseigné qu'il fallait créer rapidement de nombreux points de vente disposant d'une logistique très performante. Le groupe a également trouvé l'enseigne Día. Il a ensuite revendu l'entreprise de gros mais en a gardé les entrepôts pour ses futurs magasins Día. Au terme de deux années un peu laborieuses, le succès de la formule a été tout à fait remarquable. La volonté internationale de Promodès se révèle aussi dans les chiffres : deux ans avant le rapprochement avec Carrefour, soit en 1997, les activités hors de l'Hexagone représentent 40 % de celles du groupe.

## La diversité fait la force

La force principale de Paul-Louis Halley, son originalité, et par là, celles de son groupe, réside dans la volonté toujours soutenue de se développer en adaptant sa vision, ses analyses des marchés et, bien entendu, ses savoir-faire à tous les types de commerce à prédominance alimentaire. Trente-sept ans après sa constitution, Promodès se présentait, selon les experts du commerce et autres analystes financiers, comme l'un des trois ou quatre groupes de distribution française dont la pérennité était assurée. Cette analyse remonte à 1997. On connaît la suite... En 1997, le chiffre d'affaires hors taxes consolidé atteint 110,6 milliards, dégageant un autofinancement de 3,5 milliards qui se traduit, *in fine*, par l'un des plus beaux résultats nets de la distribution française, à savoir 1,631 milliard de francs (bénéfice net part du groupe). Quant au chiffre d'affaires économique toutes taxes comprises, sous enseigne avec les franchisés, il atteint 171 milliards de francs. Promodès est aujourd'hui le groupe le plus présent dans le paysage commercial français.

Qu'il habite en zone rurale, dans une petite ville ou une grande agglomération, le consommateur, le client de Promodès, est assuré de trouver les produits, services, offres et solutions commerciales les plus adaptés à ses attentes, qu'ils soient fondés sur une recherche d'achat « plaisir » ou sur un simple achat « raison ».

Cette même diversité se retrouve parmi les femmes et les hommes qui se sont succédé au sein du groupe depuis 1961, participant à sa croissance et à l'épanouissement de ses enseignes. Promodès recueille avec un incomparable succès les fruits de son talent à intégrer toute franchise de partenaires, tant français qu'étrangers, qui ont su, savent et sauront conduire les enseignes qui leur sont confiées. Ces partenaires ont la chance de profiter des bénéfices liés à une puissance d'achat considérable, tout en vivant la fameuse « indépendance dans l'interdépendance ». Bien entendu, les partenaires commerçants indépendants ont conscience que de leur active cohésion dépendent non seulement cette puissance d'achat mais aussi les performances logistiques et le développement des marques propres, qu'il s'agisse de « marques ombrelles » ou de « premiers prix ». Grâce à la franchise et au négoce, les petits commerçants ruraux peuvent bénéficier du soutien et des conditions d'achats du groupe.

Promodès a ainsi développé cinq formats de magasins dont les surfaces de vente s'étendent de quelques centaines à quelques milliers de mètres carrés, les plus importants dépassant même les 10 000 m<sup>2</sup>. Chaque concept ou format s'adapte parfaitement aux choix d'implantation. Cette diversité, à nouveau, démontre le souci constant du groupe d'apporter des solutions « sur mesure » là où d'autres se contentent d'un « prêt-à-porter » industriel.

## **Le souci du bien acheter**

Les héritiers de Paul-Auguste Halley, toujours fidèles à sa volonté et à son savoir-faire, savent, mieux que bien d'autres, que les performances commerciales dépendent étroitement de la qualité des

achats. La quête classique du meilleur rapport qualité-prix n'est pas suffisante pour Promodès qui, dans toutes ses négociations d'achat, a pour ambition d'obtenir que le meilleur prix pour les consommateurs ne soit pas consenti au détriment de la qualité des produits ou simplement des marges qui lui sont dues. Les partenaires fournisseurs de Promodès bénéficient de la grande expertise du groupe en matière de comportement des consommateurs. De surcroît, grâce aux cinq grands formats de magasin et à leurs multiples implantations territoriales, ils disposent d'une remarquable pénétration de leur marché. Enfin, si la gestion des entrepôts faisait, hier encore, partie des fondamentaux du métier de grossiste, progressivement, la logistique n'est plus devenue le métier dominant du groupe, mais simplement une fonction dans l'entreprise.

Paul-Louis Halley a donc tiré de grandes satisfactions de Promodès. Pourtant, il a pu être déçu de l'échec de l'OPA lancée sur Casino en 1997. En effet, si le rapprochement proposé avait pu être réalisé, Promodès aurait alors constitué, avec Casino, un groupe bien français totalisant 170 milliards de chiffre d'affaires et disposant à l'époque de 278 hypermarchés, 1 170 supermarchés et 4 085 magasins de proximité. Mais deux ans plus tard, l'alliance Promodès-Carrefour allait permettre à la nouvelle entreprise de prendre la deuxième place dans le commerce mondial de détail, la première place mondiale en tant que distributeur alimentaire et la première place au classement des distributeurs européens.

## Les dates clés

Revenons, en quelques dates clés, sur les histoires parallèles de la famille Halley et de Promodès.

**1850** Création à Carentan de l'épicerie Gresselin, point de départ de l'entreprise Duval-Lemonnier en 1919.

*Un fabuleux destin à la croisée de deux familles*

- 1852 Aristide Boucicaut ouvre à Paris, rue de Sèvres, l'établissement Au Bon Marché qui, après la Belle Jardinière, est l'un des tout premiers grands magasins.
- 1876 Ouverture aux États-Unis d'un premier magasin populaire.
- 1888 Quatre grossistes s'allient à Reims pour constituer les Docks Rémois-Familistère. Avec les Établissements Économiques, également situés à Reims, cette entreprise succursaliste se trouve parmi les premières à exercer dans ce nouveau secteur. Elle innove en associant les fonctions de gros et de détail et en confiant la gestion de ses propres réseaux de détaillants, soit ses succursales, à des gérants mandataires.
- 1891 Naissance de Léonor Duval-Lemonnier.
- 1898 Jean-Nicolas Halley achète à Jean Leblond une affaire de négoce à Cherbourg.
- 1900 La ville de Reims devient le berceau du mouvement succursaliste français. Elle compte quatre sociétés appelées MAS (Maison À Succursales) : les Docks Rémois-Familistère, les Établissements Économiques de Reims, les établissements Goulet-Turpin et les Comptoirs Français.
- 1907 Naissance de Paul-Auguste Halley, fils de Jean-Nicolas Halley.
- 1919 Léonor Duval-Lemonnier rachète à sa cousine, madame Gresselin, l'épicerie en gros et demi-gros créée soixante-dix ans auparavant.
- 1928 Les Nouvelles Galeries ouvrent sous l'enseigne Uniprix, le premier magasin populaire français.
- Léopold Gouloumès crée au Mans une société succursaliste, les Comptoirs Modernes.
- 1929 À vingt-deux ans, avec son frère Jean, Paul-Auguste Halley prend la direction de l'entreprise de son père, spécialisée dans les vins et spiritueux.



- 1930 Ouverture du premier supermarché aux États-Unis.
- 1941 Paul-Auguste Halley rachète la société de gros Lhermite, à Lisieux, et s'y installe.
- 1944 Le jour du débarquement, le 6 juin 1944, les entrepôts Duval-Lemonnier (à Carentan) et ceux des établissements Halley (à Lisieux) sont en grande partie détruits sous les premiers bombardements.
- 1947 Guy Duval-Lemonnier part aux États-Unis, à la découverte de la distribution américaine.
- 1948 Ouverture du premier libre-service par Goulet-Turpin, rue Letort à Paris.
- 1949 Édouard Leclerc implante le premier centre distributeur à Landerneau, en Bretagne.
- 1952 Léonor Duval-Lemonnier part à son tour à la découverte de la distribution américaine.
- 1954 Naissance de la première chaîne volontaire française d'alimentation, le Groupement d'Achats de la Manche (GAM).
- 1955 Léonor Duval-Lemonnier fonde VEGE France.
- 1956 Paul-Auguste Halley crée la chaîne volontaire AMI (Alimentation Moderne Indépendante).
- Léonor Duval-Lemonnier ouvre un premier cash and carry, destiné aux indépendants.
- 1957 Goulet-Turpin lance le deuxième supermarché (412 m<sup>2</sup>), à Rueil-Plaine, en région parisienne.
- 1958 Les deux entreprises Duval-Lemonnier et Halley affichent un même chiffre d'affaires.
- Paul-Auguste Halley arrive en région parisienne, à Épinay-sur-Seine, où il a racheté un ancien entrepôt de vins qui approvisionne des succursales à l'enseigne EME.

*Un fabuleux destin à la croisée de deux familles*

Il reprend parallèlement, en plein centre de Rennes (rue d'Antrain), les établissements Valton, grande épicerie fine qu'il transforme en petit supermarché.

- 1959 Paul-Louis Halley intègre l'entreprise familiale.
- 1960 Le 31 mars, une circulaire de Joseph Fontanet interdit le refus de vente. Cette mesure gouvernementale va assurer le développement de toutes les formules de vente en « discount » : Leclerc, Berthier-Saveco et bientôt Carrefour. L'année 1960 marque en France la naissance des « mini-margeurs ».
- 1961 Le 3 mars, naissance de Promodis, dont le nom se transforme très rapidement en Promodès.
- Ouverture de la première boucherie Bernard à Paris.
- 1962 Implantation du premier supermarché à Mantes-la-Ville, dans les Yvelines.
- 1963 Ouverture par Carrefour, qui dispose déjà de deux magasins à Annecy, de son premier hypermarché (2500 m<sup>2</sup>) à Sainte-Geneviève-des-Bois, dans l'Essonne, au sud de Paris.
- À Cherbourg, l'ancien entrepôt « historique » Gresselin laisse place à un supermarché EGE.
- 1964 Promodès ouvre au Havre son premier cash and carry en libre-service.
- Création de Disco.
- 1967 Implantation, en banlieue lyonnaise, d'un premier Conforama.
- 1968 Ouverture d'un premier magasin Darty à Paris.
- Introduction de la publicité de marque à la télévision.

- 1969 Promodès ouvre son premier supermarché Champion à Bayeux, qui vient s'ajouter aux trente-deux autres supermarchés déjà installés.

La cent trentième supérette est établie.

Jean-Pierre Le Roch quitte Édouard Leclerc, emmenant avec lui soixante-quatorze « mousquetaires ». Ils se regroupent sous l'enseigne EX, qui deviendra Intermarché en 1973.

Échec des pourparlers de fusion entre Promodès et Disco.

- 1970 Promodès, qui compte 4500 salariés, ouvre son premier hypermarché sous l'enseigne Carrefour, à Caen-Mondeville.

Réforme des structures : le groupe Promodès s'organise en différentes branches qui correspondent aux principaux métiers.

Construction du nouveau siège social à Mondeville.

Lancement des supérettes Shopi.

Promodès et Disco fondent de concert Paridis, en région parisienne, pour faire face à la concurrence des établissements Baud (Franprix) et de Félix Damoy (Moderdam).

- 1971 Paridis prend le contrôle de Moderdam, dont Prisunic acquiert une participation à hauteur de 10 %. Paridis assure l'approvisionnement des magasins de Prisunic.

Des festivités importantes marquent à Caen le dixième anniversaire de la création de Promodès.

- 1972 Transformation de la société Promodès en société à directeur : Paul-Auguste Halley devient président du conseil de surveillance et Paul-Louis Halley président du directoire, où se retrouvent Guy Duval-Lemonnier et Robert Halley.

Les trois premiers hypermarchés de Promodès adoptent une nouvelle enseigne, Continent. Promodès prend une

*Un fabuleux destin à la croisée de deux familles*

participation au capital de la Société Normande d'Alimentation (SNA), dont le siège et les nouveaux entrepôts se trouvent à Caen.

Naissance de l'enseigne Shopi.

**1973** Promodès crée la CIM (Centrale Internationale de Marchandises), centrale d'achat non alimentaire du groupe.

Vote de la loi Royer réglementant l'implantation des grandes surfaces.

**1974** Début de la très forte montée en puissance en France du phénomène « hypermarché » : on en compte 212 en 1974, 433 en 1981, 630 en 1986.

**1976** Continent sort de l'Hexagone, avec l'ouverture en Espagne (Valence) d'un premier magasin Continente.

Création de la société Hypermarkt en Allemagne.

Naissance des « produits blancs » de Continent (deux cents produits), quelques mois après le lancement des « produits libres » par Carrefour, mais avant les « produits orange » d'Euromarché et les « produits familiaux » de Mammouth.

Prise de participation du groupe dans la société succursaliste brestoise L'Économie Bretonne.

**1977** L'Aquitaine, un succursaliste de Bègles, rejoint Promodès, qui lance l'enseigne 8 à Huit, formule de libre-service de commodité et, par conséquent, de proximité.

**1978** Rachat de L'Union de Cholet et de L'Étoile de l'Ouest à Thouars.

**1979** Promodès termine sa conquête succursaliste en reprenant Goulet-Turpin et contrôle désormais 1 800 points de vente en France. L'offensive succursaliste aura duré sept ans, pendant lesquels le chiffre d'affaires du groupe va passer de 3,1 milliards en 1972 à 9,1 milliards de francs en 1979.

Introduction en Bourse de Promodès.

Premiers magasins Día en Espagne.

1980 Rachat de la chaîne de supermarchés américaine Red Food Stores.

1981 Implantation du vingtième Continent en France, à Wasquehal, dans le Nord.

Loi Lang sur le prix unique du livre.

Ouverture à la franchise des supermarchés Champion.

Paul-Louis Halley signe, avec l'Institut de l'Entreprise, une charte intitulée « Les dix commandements de la qualité ».

1983 Rachat des supermarchés Houchens Industries aux États-Unis.

Création de Prodis International Inc., bureau permanent d'importation à New York.

Prisunic absorbe Disco.

1984 Création du premier magasin-entrepôt (warehouse store), Cub Foods, à Chicago.

1985 Promodès prend une participation de 10 % dans le capital du Groupe Labruyère-Éberlé, maison mère du grossiste Sodice.

Promodès prend une participation dans le groupement japonais de distributeurs AIC.

À Lens, mise en service du plus grand entrepôt de France sous température contrôlée.

À Porto, implantation du premier hypermarché portugais.

Ouverture d'un premier hypermarché Continent au Portugal.

*Un fabuleux destin à la croisée de deux familles*

Le 27 octobre, Promodès prend le risque d'ouvrir le dimanche son Continent de La-Ville-du-Bois (Essonne) : c'est un énorme succès. Hélas, l'exhumation d'une loi de 1936 met définitivement fin à l'expérience.

**1986** Le vingt-huitième Continent est ouvert en France (à Grenoble) ; c'est aussi la quarante-sixième unité en Europe.

Extension, modernisation, automation de l'entrepôt de Carpiquet.

En Espagne, dixième anniversaire de l'arrivée de Promodès qui, à cette date, dispose de onze Continents et de deux cents magasins Día.

Mise en chantier d'un troisième magasin-entrepôt Cub Foods, à Chicago.

Création de la super-centrale d'achat ARCI à laquelle participent, aux côtés de Promodès : Carrefour, Casino et les Comptoirs Modernes...

Le 5 juin se tient la première convention des « Groupes d'Expression et de Progrès ».

**1987** Ouverture d'un premier Continent en Italie. Le groupe dispose de cinquante hypermarchés Continent en Europe.

**1990** Ouverture d'un premier hyper Continent en Grèce.

Reprise de l'enseigne Codec.

En Espagne, Día reprend l'enseigne Dirsa.

Renforcement de la présence du groupe en Allemagne, à la suite de la reprise des hypermarchés Plaza.

**1993** Promodès intègre le CAC 40.

Développement des cash and carry en Espagne (Puntocash).

Le groupe entre à hauteur de 33 % au capital de l'Italien Garosci et se rapproche de Marinopoulos en Grèce.

- 1994** Contiente entre en Bourse en Espagne.  
Au Maroc, des accords sont signés avec ONA.
- 1995** La société américaine Red Foods Stores est revendue, avec une appréciable plus-value.  
Prise de 20 % des hypermarchés Bigg's Continent de la société GIB en Belgique et, dans ce même pays, de 25 % du groupe Mestdagh pour développer une franchise Champion.  
Des Continent sont implantés à Taiwan, en Turquie et à Dubaï.
- 1996** En Allemagne, cession de Promohypermarkt à Spar AG (filiale d'Intermarché).  
Prise de contrôle en Italie de Gruppo G.  
Accord de franchise Contiente passé en Espagne avec Luis Piña.  
Reprise des cent cinq Félix Potin.  
Naissance de la marque Reflets de France.
- 1997** Lancement sans succès d'une OPA sur le groupe Casino qui, peu de temps après, reprendra les établissements Baud (Franprix et Leader Price) en région parisienne.  
Développement de Día en Argentine.  
Consolidation du groupe au capital de Norte en Argentine.
- 1998** Reprise de la société Catteau, co-détentricice du record de la rentabilité en France avec la Société Major Unidis.  
Ouverture d'un premier Continent en Indonésie.
- 1999** Implantation de Continent en Chine et en Corée.  
OPE de Carrefour sur Promodès.