

UNIVERSITE DE NEUCHÂTEL

Faculté de droit et des sciences économiques

L'article de marque et l'évolution de la distribution dans le secteur alimentaire

THÈSE

présentée à la Faculté de droit et
des sciences économiques de l'Université
de Neuchâtel pour obtenir le grade de Docteur
ès sciences économiques

par

JEAN-BERNARD BOSSET.



Herbert Lang Berne
Peter Lang Francfort/M.
1973

Monsieur Jean-Bernard Bosset est autorisé à imprimer sa thèse de doctorat ès sciences économiques intitulée «L'article de marque et l'évolution de la distribution dans le secteur alimentaire».

Il assume seul la responsabilité des opinions énoncées.

Neuchâtel, 10 juillet 1972

Le doyen
de la Faculté de droit et
des sciences économiques
Henri Thévenaz



Herbert Lang & Cie SA, Berne (Suisse)
Peter Lang S.A.R.L., Francfort/M. (RFA)
1973. Tous droits réservés.

Réimpression ou reproduction interdite par n'importe quel procédé,
notamment par microfilm, xérographie, microfiche, microcarte, offset, etc.

Impression: Lang Druck SA, Liebefeld/Berne (Suisse)

Jean-Bernard Bosset

**L'article de marque
et l'évolution de la distribution
dans le secteur alimentaire**

A mes parents

PREFACE

L'auteur d'un ouvrage comme celui-ci s'abstient en général de le commenter. Dans le cas présent, une exception s'avère pourtant nécessaire, car si cette analyse n'était pas replacée dans le cadre qui fut celui de son élaboration, le lecteur pourrait lui reprocher quelque anachronisme.

Rédigée de 1964 à 1966, cette étude a vu sa publication retardée jusqu'à maintenant pour des raisons indépendantes de la volonté de l'auteur. Pendant ces longues années d'attente, un développement chaotique a caractérisé l'évolution du commerce et les relations entre les organes de distribution des produits alimentaires et l'industrie des articles de marque :

- suppression des prix imposés sur le marché suisse
- prolifération des magasins du type "discount"
- essor spectaculaire des hypermarchés et
- stagnation sinon régression des magasins traditionnels.

Dans la situation actuelle et du fait de son évolution constante, cette thèse ne couvre donc qu'une tranche, importante certes mais aujourd'hui dépassée, du commerce des denrées alimentaires. L'étude de cette phase garde cependant toute son importance puisqu'elle permet de définir la philosophie classique de l'industrie des articles de marque et d'exposer les éléments principaux qui ont été à l'origine de l'évolution de la distribution telle que nous la voyons en ce moment.

En raison de l'ampleur et de la complexité du sujet, force a été d'en traiter seulement les aspects essentiels sans même pouvoir les épuiser. Mais pour incomplète qu'elle soit, cette analyse des pôles d'attraction que constituent ces deux mondes, à l'optique si différente mais à la vocation complémentaire, devrait certainement présenter de l'intérêt.

Bâle, avril 1973

L'auteur

TABLE DES MATIERES

I. <u>L'ARTICLE DE MARQUE</u>	1
1) Les raisons de la vente sous marque	2
2) Les conditions de la vente sous marque	3
3) La technique de la vente sous marque	5
A : La différenciation intrinsèque du produit	5
B : La différenciation du processus d'information du consommateur	7
C : La différenciation du processus de distribution	8
4) Les effets de la vente sous marque	12
A : Pour le commerce	12
B : Pour le fabricant	13
II. <u>LA DISTRIBUTION</u>	16
1) Le phénomène de la distribution	16
2) Les structures institutionnelles du commerce ali- mentaire	17
A : Le commerce intégré	17
1.- Les entreprises à succursales multiples	18
2.- Les grands magasins	18
3.- Les coopératives de consommation	19
B : Le commerce associé	20
1.- Les groupements d'achat	21
2.- Les chaînes de détaillants	21
III. <u>L'EVOLUTION DU MILIEU DISTRIBUTIF</u>	23
1) L'évolution technique dans l'industrie alimentaire	23
A : L'évolution des techniques de conservation	24
B : L'évolution des techniques d'emballage	26
2) L'évolution de la situation du consommateur	28
A : L'aspect démographique : les mouvements de population	28
B : L'aspect social : la modification du genre de vie	30
C : L'aspect commercial : la "défense" du consom- mateur	33

IV. L'ARTICLE DE MARQUE DANS LE NOUVEAU MILIEU DISTRIBUTIF	35
1) Les techniques prévisionnelles du Marketing	36
A : Les analyses quantitatives	37
B : Les analyses qualitatives	38
1.- L'analyse du "Brand Image"	38
2.- L'analyse des "médias" de masse	39
2) La politique "produit" du Marketing	41
3) Les techniques opérationnelles du Marketing	43
A : De la réclame à la publicité	43
B : Les adaptations dans le département "Vente"	45
4) Les incidences économiques et administratives du Marketing	47
V. L'EVOLUTION DES METHODES DISTRIBUTIVES DU COMMERCE	51
1) Du vrac au pré-emballé	51
2) Du magasin sans vendeur ...	51
A : L'implantation du libre-service	51
B : Les applications du libre-service	54
1.- Le super-marché	55
2.- Le centre commercial ("Shopping Center")	57
3.- Le "cash-and-carry"	58
3) ... au vendeur sans magasin	61
A : La vente par automates	61
B : Les essais de vente "à distance"	62
C : La vente para-commerciale	63
VI. L'ARTICLE DE MARQUE ET L'EVOLUTION DES METHODES DE DISTRIBUTION	65
1) Les répercussions sur les techniques d'emballages	65
A : Le conditionnement du produit	65
B : L'emballage du produit	67
2) Les répercussions sur la conception du Marketing	68
A : La gestion du linéaire	69
B : Le second point de vente	70

VII. VERS UN RENFORCEMENT DES STRUCTURES DE COMMERCE 73

1) Le réveil du commerce associé	73
A : La rationalisation des relations verticales	73
1.- Les mesures psychologiques	74
2.- Les mesures techniques	75
a) La sélection des détaillants	75
b) Les conditions de livraison et de paiement	75
B : La centralisation des tâches nouvelles du détaillant	76
1.- L'emplacement, la dimension, l'aménagement du magasin	77
2.- La politique d'assortiment	79
3.- La formation professionnelle	80
4.- Le financement et la gestion	81
2) La volonté d'autonomie du commerce	81
A : La marque de distribution	82
1.- Les buts de la marque de distribution	82
2.- Les possibilités de la marque de distribution	83
B : La politique des prix	85
1.- Les moyens classiques de la politique des prix	85
a) La ristourne	85
b) Le timbre-escompte	86
2.- Les moyens agressifs de la politique des prix	87
a) L'article "sacrifié"	88
b) Le procédé "Discount"	89

VIII. L'ARTICLE DE MARQUE ET LA CONCENTRATION DU COMMERCE 91

1) Les incidences sur la technique de vente	93
A : Les incidences sur le prix imposé	93
B : Les incidences sur la diffusion de l'article de marque	97
1.- La location de la surface de vente du magasin	100
2.- La "campagne" du fabricant	100
3.- L'adaptation de la publicité	101
4.- La réorganisation du service externe	101
a) Le "Field Manager"	101
b) Le "Merchandiser"	102
2) L'article de marque et la marque de distribution	103

IX. ANALYSE "SPECTRALE" DU MARCHE SUISSE	107
1) Le contexte démographique	107
2) La structure du commerce de distribution	109
A : Le commerce "intégré"	109
B : Le commerce "associé"	110
C : Les groupes en présence	114
1. - L'USC	114
2. - La Migros	116
3. - Les Indépendants	118
3) Les mobiles d'achat du consommateur suisse	120
A : La notion de Qualité et de Prix	120
B : La localisation des achats	123
4) Le commerce de distribution suisse et l'article de marque	126
A : Migros et l'article de marque	126
B : L'USC et l'article de marque	128
C : Les indépendants et l'article de marque	129
5) L'évolution probable sur le marché suisse	130
 X. CONCLUSIONS ET PREVISIONS	 133
REFERENCES	136
BIBLIOGRAPHIE	158

Tous ceux qui s'intéressent aux nombreux problèmes grevant les relations entre l'industrie et le commerce, constatent que l'apparition de l'article de marque sur le marché a créé un conflit d'intérêts entre ces deux partenaires. Déjà en 1928, par exemple, Elvinger (1 bis) consacrait une étude remarquée à ce phénomène de lutte entre le fabricant d'articles de marque décidé à s'adresser directement au consommateur au moyen de la publicité et la détermination du commerce de repousser ce qu'il considère comme une intrusion dans un secteur qu'il entend se réserver. Or, si en 1928 on usait du terme de "lutte" pour caractériser cet état d'hostilité latente, force nous est de constater qu'aujourd'hui, dans le secteur alimentaire, le mot n'a pas perdu sa validité, et ceci pour des raisons que nous nous efforcerons d'analyser en cours d'étude. D'emblée pourtant, il apparaît que l'intérêt que l'on voue de nos jours à l'article de marque et à ses manifestations sur le marché ne va plus toujours de pair avec une connaissance objective des caractéristiques et des subtilités qui lui sont propres. Les articles d'épicerie, sont par exemple pratiquement tous emballés de façon attrayante, chaque produit porte un nom que soutient souvent un gros effort publicitaire. On ne saurait cependant assimiler la marque et l'emballage du fabricant à ceux des détaillants. Or, c'est précisément là que l'on en est arrivé, du moins partiellement. L'article de marque au sens du terme classique et singulièrement au sens du présent ouvrage, est la marchandise munie de la marque du fabricant et non de celle du détaillant.

Autrefois l'artisan, légitimement fier de son travail, tenait à ce que l'on distingue les objets de sa création de ceux de ses concurrents. La signature de son travail préfigurait déjà la marque de fabrique. C'était une sorte de garantie de bonne fabrication, grâce au sceau qui ornait chaque pièce produite. Tel fut le cas notamment à Rome, dont certaines manufactures de poteries étaient déjà connues bien au-delà des frontières de la péninsule. Au Moyen Age, la marque est souvent le signe d'appartenance à une corporation et témoigne du souci d'une profession de respecter une tradition de qualité qui lui fasse honneur. A la même époque, mais cette fois en vue d'une protection légale du consommateur, la marque est parfois rendue obligatoire comme "garantie d'exécution", principalement en ce qui concerne la provenance et le titre des métaux précieux, dans l'orfèvrerie, la bijouterie et la joaillerie. (1)

Mais si la marque et ses utilisations diverses remontent à l'antiquité, il ne faut cependant pas croire que l'article de marque actuel soit un simple prolongement, une modernisation des procédés utilisés dans le passé. Certes, la marque apposée sur un objet en tant que signature permet de reconnaître celui qui l'a créé ou fabriqué, mais l'article de marque, dans son sens moderne, est né de l'industrialisation de la production et dans cette optique il a pris une signification beaucoup

plus étendue. Pour préciser cette signification, il faut examiner les raisons de la création de l'article de marque en dégageant ses exigences, ses particularités et ses effets.

1) Les raisons de la vente sous marque

D'après Mellerowicz (2), l'article de marque est "un objet ou un produit prêt à la consommation, né d'un processus industriel, de qualité constante et de présentation uniforme, jouissant sur le marché d'une grande diffusion, dont la renommée est partout acquise, et qui est identifié par une marque qui fait l'objet d'une publicité directe auprès du consommateur". L'article de marque est donc bien un article de grande consommation, mais individualisé par plusieurs caractéristiques (qualité, présentation, diffusion, publicité, etc.), ce qui n'était pas le cas anciennement par la simple apposition d'une signature, et ce qui ne l'est plus tout à fait aujourd'hui par le truchement d'un emballage attrayant. L'article de marque est un phénomène complexe, qui trouve ses raisons d'être aussi bien dans les effets de l'industrialisation sur la fabrication que sur le consommateur.

Certains économistes de la vieille école classique, pensaient que le coût de production d'articles identiques devait être le même pour chaque entreprise. En fait cependant, la révolution industrielle a bouleversé cette vue de l'esprit en démontrant que la conception artisanale de l'élaboration des prix de revient, dont s'inspiraient ces classiques, ne correspond pas nécessairement à la réalité. Non seulement chaque firme d'une industrie crée et vit dans un milieu particulier en ce qui concerne les coûts de production, mais chacune traite aussi à sa manière le problème de l'écoulement de ses produits. Les classiques aimaient à raisonner en termes de coûts de production et ne prêtaient pas toujours assez d'attention aux relations entre producteur et consommateur. Tout autre est la position du praticien. C'est précisément en tenant compte de cette face du problème que le producteur attentif s'est efforcé de créer sa propre demande. De là son intérêt pour le problème de l'écoulement des articles de sa fabrication. C'est en donnant aux produits manufacturés en masse des particularités objectives de qualité et de présentation, en même temps que certaines caractéristiques subtiles, subjectives pour le consommateur, que le producteur a provoqué un isolement de sa courbe de demande et, par là même, créé un marché particulier plus ou moins indépendant de son coût de production.

En même temps que l'apparition de l'industrie contraignait le fabricant à s'occuper non seulement de ses ateliers mais également de la vente de ses produits, la production de masse rendait impersonnelles les relations entre producteur et consommateur. Le commerce de distribu-

tion s'intercala entre eux. Dès lors, l'individualisation du produit au moyen de diverses techniques de différenciation devenait nécessaire pour tenter de retrouver à distance le contact entre producteur et consommateur. En se refusant à l'anonymat, le producteur rétablit, à travers les mailles du commerce, le dialogue avec le consommateur.

Né d'un formidable mouvement d'expansion économique et commercial, l'article de marque fut loin d'être un corps étranger dans le circuit économique. Nous l'affirmons, car il arrive souvent aujourd'hui que des tenants du commerce considèrent l'intervention de la marque de fabrique comme superflue, alors que son efficacité reposant sur la différenciation des produits techniquement identiques, est largement confirmée par l'expérience. Certes, la technique de vente sous marque a bouleversé les coutumes commerciales, mais nous verrons que la productivité du commerce de distribution n'en fut pas moins stimulée, dans l'intérêt de tous les partenaires du marché.

2) Les conditions de la vente sous marque

On pourrait établir une longue liste des conditions nécessaires à la réussite de la technique de vente sous marque, mais finalement nous en retiendrons une, primordiale et indépendante de toute considération économique ou technique, et trois subsidiaires qui influencent directement les techniques même de différenciation (v/ chiffre 3).

C'est à Dichter notamment (3) que revient le mérite d'avoir appliqué, dans les faits, certaines découvertes de la psychanalyse moderne, en constatant que chaque individu est un "univers motivationnel", (4) lequel explique les comportements qui ne reposent pas sur la raison et restent inconnus aux intéressés eux-mêmes. Puisque "les objets ont une âme" (5), et qu'il existe une interaction constante et subtile entre les individus et ces objets, l'action d'acheter est souvent, pour le consommateur, le résultat d'une recherche inconsciente d'identification aux symboles qui se rattachent à un objet. L'achat découle d'un choix, dans l'univers des significations symboliques des articles dont l'image correspond aux désirs longtemps contenus, ou au contraire nés de manière impulsive au moment de l'acquisition. Dès lors, pour avoir une efficacité optimale, l'article de marque doit précisément répondre à une "image" correspondant aux motivations des consommateurs. Cependant, la condition essentielle de la technique de vente sous marque est l'utilisation de tous les moyens propres à créer un marché basé sur la confiance du consommateur. C'est là le terrain sur lequel pourront s'exercer sans entrave les préférences et les suggestions les plus subtiles. Les techniques à disposition du fabricant d'articles de marque pour créer un marché particulier sont diverses, mais leur utilisation demeurera toujours subordonnée à la confiance.

Les différents éléments de la vente sous marque: la qualité, l'emballage, la publicité, les modes de diffusion doivent y concourir tout en mettant en oeuvre les autres facteurs psychologiques d'où naîtra finalement l'impulsion d'achat.

Sur un plan plus technique, la vente sous marque dépendra d'une part de la nature du produit par rapport au consommateur et au marché, d'autre part de la situation du fabricant par rapport à la structure économique à laquelle il est intégré.

Les besoins du consommateur ont été qualifiés d'illimités, mais pratiquement personne n'a de besoins "illimités", parce que chaque individu est soumis à certaines normes, à certaines habitudes, à certaines idées qui conditionnent sa manière d'être et de vivre. En outre, la satisfaction des besoins du consommateur est soumise à un double effet restrictif :

1. l'effet "temps" qui permet à Vershofen (6) de distinguer entre biens de consommation à usage unique et biens d'utilisation à usage répété
2. l'effet "revenu" qui incite Schäfer à distinguer les biens de consommation journalière de ceux dont la consommation est irrégulière ou dont la périodicité est plus étendue. (7)

Il est évident dès lors que, suivant la nature du produit, les techniques utilisées pour en faire un article de marque devront être adaptées à ces circonstances.

Une erreur souvent commise par le fabricant est de vouloir forcer le consommateur à acheter davantage que ce dont il a réellement besoin, ou à effectuer un achat à contre-temps. Une telle politique finit toujours par se retourner contre ses auteurs, par suite du sentiment de regret qui ne manquera pas de naître chez le consommateur. (8)

Par rapport au marché d'un produit, entendu comme "l'espace économique défini par l'ensemble des demandes et des offres qui concernent ce produit" (9), le producteur voit ses possibilités de différenciation soumises à trois facteurs interdépendants: la complexité technique du produit, la technique de fabrication, la situation dans la concurrence.

La complexité technique du produit, les variations purement industrielles de l'aspect, de la qualité ou d'un élément particulier de la composition du produit sont fonction du nombre d'éléments de celui-ci. Les possibilités de variations augmentant selon une progression géométrique. Les articles très élaborés offrent dès lors le plus de chances de pouvoir être adaptés aux besoins du consommateur. D'autre part, la liberté dans l'adaptation dépend de l'état des techniques utilisées dans une industrie déterminée. Par exemple, mis à part le procédé récent de la lyophilisation, le marché du café soluble utilise des techniques différentes pour le spécialiste (notamment pour l'extraction) mais absolument analogues quant au résultat pour le profane. Dès lors, bien

que complexe, la technique de fabrication du café soluble ne permet pas de différenciations essentielles, et celles-ci doivent se concentrer sur le secteur limité du goût, lui-même dicté avant tout par le mélange des diverses sortes de café. Enfin, pour les produits offerts en diverses exécutions (luxe-standard) ou différents formats (tube normal - tube familial, dans le dentifrice par exemple), la gamme des prix de vente au détail peut être un argument très actif de la politique de différenciation.

Le dernier facteur subsidiaire de la mise sur pied d'une technique de vente sous marque est la situation concurrentielle du fabricant par rapport au reste de l'industrie. La théorie classique de la concurrence ne retenait que deux situations extrêmes dans laquelle pouvait se trouver le fabricant. D'un côté, un marché "idéal", caractérisé par l'absence totale d'influence individuelle du producteur sur la structure de l'offre et de la demande. D'un autre côté, une situation de monopole se traduisant, en cas de monopole du producteur par le contrôle de l'offre et de son intensité. Depuis Chamberlin cependant, la science économique moderne a mis en lumière une gamme de situations intermédiaires, que la pratique des affaires permet encore d'allonger.

On le voit, l'élaboration d'une politique de vente sous marque par le producteur est soumise à un faisceau de causalités qui restreint, parfois très fortement, ses initiatives tendant à l'individualisation du marché.

3) La technique de vente sous marque

Afin de donner à ses produits cet aspect particulier et unique correspondant aux désirs et aux préférences des consommateurs, le fabricant d'articles de marque concentre ses efforts de différenciation sur trois pôles distincts, indépendants les uns des autres mais qui, pris dans leur ensemble, confèrent précisément à l'article de marque son originalité par rapport aux articles anonymes.

A : La différenciation intrinsèque du produit

Sous ce terme, il faut entendre non seulement le fait d'apposer la marque du fabricant sur le produit; il faut aussi comprendre toutes les mesures à caractère industriel visant à créer un article "objectivement" différent des produits de même genre (10). Nous abordons ici la notion délicate de la qualité de l'article de marque. De manière générale, la qualité d'un produit se définit en fonction des besoins, des goûts et des désirs du consommateur. La qualité se traduit par l'attrait qu'elle exerce sur l'acheteur et par les satisfactions diverses qu'elle peut lui procurer. La qualité est donc une notion plutôt subjective, précaire même,

puisque chaque individu évoluant, les critères d'appréciation de la qualité d'un objet peuvent être modifiés indépendamment du produit et pour des raisons qui échappent momentanément à la volonté du fabricant.

L'article de marque étant pas essence un produit original tendant à conquérir le consommateur en faisant appel à ses préférences, conscientes ou non, il saute aux yeux que le premier pas vers la différenciation du produit de marque est de lui conférer un très haut niveau qualitatif. Seule en effet une prestation industrielle de valeur exceptionnelle sera à même de capter le consommateur et de lui prouver que ses aspirations n'ont rien d'exagéré. Il faut arriver à ce que la marque X soit vraiment la seule à satisfaire le client sans restriction. Nous appellerons différenciation intrinsèque d'un produit de marque celle qui se traduit par la volonté d'apporter au dit produit le maximum de bienfaisance, au moyen d'un choix judicieux des procédés de fabrication, d'une sélection habile des matières premières et d'une présentation plaisante.

Il est évident que la différenciation objective d'un produit de marque exécuté de cette manière se heurte dans sa réalisation à une limite naturelle, celle du coût de production possible pour un prix de vente susceptible de garantir un chiffre d'affaires optimum. Cependant le propre de l'article de marque est de ne pas subordonner a priori la qualité au prix, mais au contraire de déterminer le prix de la qualité, en partant du principe qu'une qualité intrinsèque réelle trouvera toujours la faveur du consommateur.

Dans les controverses diverses au sujet de l'article de marque, généralement provoquées par ses adversaires dans des buts commerciaux ou démagogiques, les arguments mis en valeur pour tenter principalement de prouver que celui-là est "trop cher" ne font jamais cas de cette "inversion" capitale dans l'esprit du fabricant de marque : qualité d'abord, et non prix. (11)

Dans cet ordre d'idée, il est faux de vouloir comparer sous le seul aspect du prix, la prestation du fabricant d'articles de marque avec celle du fabricant d'articles anonymes. Sur le plan de l'appellation, les articles sont semblables (de la mayonnaise reste de la mayonnaise), mais sur celui des préférences du consommateur expliquant une différence de prix, la comparaison devient beaucoup plus subtile. Curieusement, c'est surtout dans la branche alimentaire que les critiques à ce sujet sont les plus vives, alors que personne ne s'élève du fait qu'une voiture ayant acquis un certain prestige soit vendue à un prix atteignant le double ou le triple d'une voiture de caractère "populaire". De plus en plus, certains milieux du commerce de distribution aimeraient faire admettre que le symbole qualitatif de l'article de marque alimentaire, consacré depuis des décennies sur le marché, est un leurre. S'il est vrai que le rapport qualité-prix de certaines marques peut être sujet à caution, il n'en reste pas moins que, par une condamnation globale des articles de marque, on refuse d'emblée de reconnaître aux consom-

mateurs tout esprit de discernement et de jugement. La querelle au sujet de l'article de marque, parce qu'il y a effectivement querelle, entre autres en Suisse, provient en fait de l'utilisation habile par le fabricant du deuxième facteur de différenciation, à savoir le prestige de la marque.

B : La différenciation du processus d'information du consommateur

Bergler (12) rappelle avec raison que, depuis Sombart, il se trouve toujours des économistes pour rejeter catégoriquement la publicité. Plus précisément, les partisans de la Nouvelle Ecole de Lausanne voient dans la publicité la cause de nombreux maux dont souffrent les consommateurs et même l'économie tout entière. Selon certains d'entre eux, la publicité est cause de méfaits sociaux, économiques, moraux voire politiques : contamination de l'esprit humain, excitation à la dépense inconsidérée, etc.

Si nous nous sommes arrêtés ici aux griefs formulés à l'égard de la publicité, c'est parce qu'elle est l'instrument par excellence du fabricant d'articles de marque pour différencier l'information du consommateur, et que trop souvent cette technique de communication est mise à tort au pilori. La publicité étant le moyen d'établir le dialogue avec le consommateur, la critique ne devrait pas s'adresser unilatéralement à tous ceux qui "font de la publicité", mais uniquement à ceux qui s'en servent tendancieusement.

L'utilisation de la publicité n'est pas limitée à l'article de marque, mais par la technique particulière de la distribution de l'article de marque, elle requiert un soin exceptionnel. Le fabricant cherchera à rendre la vente de son produit en quelque sorte indépendante de l'argumentation des intermédiaires. Dans un marché dépourvu de publicité, le commerçant est la seule source d'information du consommateur quant aux multiples possibilités de satisfaire ses besoins. Or, un commerçant, par exemple en alimentation, ne peut pas faire de la publicité pour tous les articles qui comprend son assortiment en raison de l'ampleur de celui-ci, et en raison du coût d'une campagne de publicité de grande envergure. Il ne peut donc pas informer complètement et objectivement le public. Dans cette optique, le commerce représente une sorte de "goulot d'étranglement" (13) qui freine l'écoulement régulier et la diffusion des produits de marque; il est donc logique que le fabricant élabore une politique d'information cohérente, uniforme et indépendante par le moyen de la publicité. Nul n'est en effet mieux placé que lui pour faire connaître largement les caractéristiques et les avantages de sa gamme de produits, et personne n'a plus d'intérêt à ce que cette technique soit aussi honnête que possible, tant l'écoulement régulier des articles de marque dépend de la renommée. Une publicité mensongère anéantirait très rapidement l'entreprise par suite de l'abstention d'achat délibérée du consommateur déçu. (14)

Mais il serait erroné de vouloir exiger que la publicité du fabricant se limite à l'énumération des avantages et du prix de l'article qu'elle propose. Le consommateur, s'il est très critique, est loin d'être un "homo oeconomicus" rationnel et logique dans ses réactions. La politique de différenciation intrinsèque du produit de marque répond à un désir de qualité chez le consommateur, mais la publicité du fabricant tend en outre à préciser dans la conscience du public ses aspirations latentes. De ce fait, la publicité peut parfois devenir proprement passionnelle dans la recherche de la persuasion.

Pour parler le langage de Victor Hugo, la suggestion publicitaire est dans ce sens une véritable incision dans l'esprit des autres; pourtant la provocation aux achats qu'elle suscite facilite non seulement la diffusion de la marque, mais permet aussi d'abaisser le prix de revient unitaire de l'article en question. A long terme cet élément est d'importance pour la continuelle mise en chantier, par les fabricants d'articles de marque, de vastes programmes de perfectionnement et de recherches. Finalement, si la publicité coûte très cher, il est indéniable que le progrès technique qu'elle favorise est une des conditions primaires de l'amélioration du niveau de vie du consommateur et de l'avancement du progrès social.

C : La différenciation du processus de distribution

Dans l'alimentation, entre sa sortie de fabrication et sa consommation finale, le produit industriel doit premièrement suivre un "canal d'acheminement" menant au consommateur, et deuxièmement subir diverses opérations permettant sa vente au détail.

En principe, le fabricant ne s'intéresse plus à l'article anonyme au moment où celui-ci a été vendu au premier échelon du commerce de distribution, normalement un grossiste. Le fabricant d'articles de marque au contraire, ne rompt pas, à la sortie de la fabrication déjà, le lien qui l'attache à ses produits. D'une part, il choisit le mode de distribution susceptible de leur garantir une diffusion maximum, et, d'autre part, il prend en charge certaines fonctions de commercialisation du produit appartenant traditionnellement au commerce.

Aux yeux du fabricant d'articles de marque, l'irruption dans le choix du mode et des canaux de distribution est dictée par deux exigences corollaires de la notoriété qu'il recherche : la garantie d'une qualité intrinsèque indiscutable, et une disponibilité très large des produits, condition "sine qua non" de l'efficacité de la publicité. De cette manière, dans l'alimentation, le producteur de marque a été amené à raccourcir le cheminement du produit à travers les mailles du commerce en "court-circuitant" même parfois l'étape du grossiste par des livraisons directes de l'usine aux détaillants, réalisables par l'intermédiaire d'une organisation "externe" ad hoc (représentants, dépôts). Au

début de l'ère de l'article de marque, cette mesure se justifiait pleinement, car l'absence quasi-totale d'organisations du commerce à même de garantir effectivement les conditions de réalisation de ces deux impératifs de la marque aurait rendu illusoire tout effort tendant à propager cette nouvelle technique de vente. Actuellement pourtant, au fur et à mesure que les institutions de distribution s'affirment en partenaires très dynamiques, le fabricant d'articles de marque tend à déterminer les modalités d'une collaboration tenant compte des intérêts légitimes de chacun. Quant au commerce cependant, cette intrusion du fabricant, bien que longtemps admise, ne lui convient plus guère, et, en fait, très souvent, le fabricant est contraint aujourd'hui de renoncer à cette prérogative d'antan consistant à ravitailler directement le détaillant et éventuellement à "l'influencer" par le truchement du représentant. Cependant, la conséquence logique de cette intervention directe du producteur au point de vente, l'emballage du produit en vue de la vente au détail, reste une des fonctions de commercialisation-type exercée par le fabricant.

Pour un article anonyme en effet, l'initiative de l'emballage se répartit en principe entre l'industrie et le commerce. La première prend en charge l'emballage "de gros" permettant le passage des produits manufacturés du lieu de production au système de distribution de détail, alors que le second comporte le lotissement des produits achetés en gros pour les rendre propres à la vente au détail.

Avec l'article de marque, le conditionnement du produit pour la vente au détail est également affaire du fabricant. Cette intrusion dans une activité jusqu'alors propre au commerce s'explique de plusieurs manières.

Premièrement, la garantie de qualité que prend le fabricant par l'apposition de sa marque ne peut être effective et valable que si les manipulations intermédiaires du produit, entre la fabrication et la consommation, sont supprimées.

Deuxièmement, l'information constante du consommateur au moyen de la publicité implique que ce dernier puisse retrouver optiquement et quantitativement partout, et de façon toujours égale, le produit de marque auquel il est habitué. La fonction de protection et de contenant de l'emballage de détail s'élargit donc pour devenir le support physique de la marque et, aujourd'hui plus que jamais, une forme indispensable de promotion des ventes dans le commerce de détail travaillant avec les méthodes du libre service.

Troisièmement, la création par le fabricant du conditionnement de vente au détail lui permet de varier quantitativement ses articles et de répondre ainsi de façon très souple à la diversité des besoins du consommateur, lesquels oscillent dans l'alimentation entre ceux de la personne seule à ceux d'une famille nombreuse. Subséquemment, et surtout

dans la très âpre lutte concurrentielle entre fabricants d'aujourd'hui, la création du conditionnement sous le contrôle du producteur lui facilite l'élargissement de son "front de vente", notion nouvelle de la présence d'un article en magasin qui, avec le libre-service, doit être optiquement convaincante.

Nous avons examiné ainsi les trois volets principaux de la création "technique" de l'article de marque. C'est à dessein que nous abordons indépendamment des caractéristiques de la technique de l'article de marque la question tant controversée du prix imposé.

Au même titre que la technique de vente sous marque, le prix imposé est une technique de vente qui, si elle est adoptée assez spontanément par le fabricant de marque, n'en est pour autant ni un élément de sa définition, ni un principe dont l'usage lui est réservé exclusivement. A titre d'anecdote, relevons à ce propos "L'Edit du Maximum" promulgué en 301 de notre ère par l'empereur Diocletien qui déjà fixe les prix pour plus de 1000 denrées.

La caractéristique du prix imposé est la fixation impérative, par le fabricant, du prix de vente au détail d'un produit et, par conséquent, de la "marge" du détaillant. Le but recherché par cette méthode est de soustraire l'article en question aux fluctuations de consommation résultant de la concurrence de prix au niveau du commerce et de faciliter ainsi son écoulement.

Appliquée à l'article de marque, cette politique de prix est en fait une conséquence même de toute sa conception car, par le symbole que la marque représente, le fabricant détourne sur lui la confiance que le consommateur vouait primitivement au commerce. Celui-là dès lors accepte très logiquement que le prix de ce gage de confiance et de satisfaction que constitue l'article de marque soit déterminé par celui qui s'en porte garant, sans être livré au hasard des manipulations concurrentielles de prix à l'échelon du commerce de distribution. On ne peut toutefois aborder cette question de manière trop lapidaire, et bien qu'elle ait déjà fait couler beaucoup d'encre, il est nécessaire de souligner objectivement les points suivants :

Sur le plan commercial, le principal grief qui est fait au prix imposé est d'entraver la liberté du commerce dans l'établissement des prix de revient et de vente. Sur le principe, il est incontestable que certaines restrictions sont ainsi apportées aux possibilités de "manoeuvre" du commerce de détail. Mais en réalité la faible importance de l'assortiment alimentaire imposé ne permet guère de justifier réellement ces reproches. En Allemagne par exemple, où le prix imposé est d'un usage très répandu, ce dernier ne représente que le 10,5 % environ du chiffre d'affaires total du commerce de détail. Il existe évidemment des différences suivant les branches prises en considération mais, fait curieux, les adversaires du prix imposé ne se recrutent que rarement

dans les secteurs où son importance est dominante (droguerie, pharmacie, etc). Pour ce qui est de l'alimentation, l'article de marque représente en moyenne 35 % du chiffre d'affaires de détail, alors que le prix imposé atteint à peine le 15 % de celui-ci. (15) Dès lors, le désir de faire profiter le consommateur d'un abaissement de prix permis, par exemple, à la suite d'un effort interne de rationalisation de l'entreprise de détail, pourrait aisément être réalisé en raison même de l'importance de l'assortiment "librement calculable".

La raison du rejet du prix imposé, exigé principalement par les grandes organisations du commerce de détail et non tellement par le commerce "classique" formé du grossiste et du détaillant, est donc plus égoïste et plus subtile qu'une simple protestation de personnes lésées.

En fait, c'est moins le prix imposé en tant que pratique commerciale que l'on voudrait abolir, que le prix imposé de l'article de marque. La précision est nécessaire, car seul l'article de marque se prête sur le marché à une comparaison de prix objective, née de l'homogénéité de ses caractéristiques. En effet, dans la lutte concurrentielle entre institutions du commerce de distribution, l'argument de prix axé sur des articles de marque incontestés serait un moyen très efficace d'attirer l'attention du consommateur, et c'est dans ce sens qu'il faut rechercher les causes de la désapprobation toujours plus marquée des organisations dynamiques du commerce pour le prix imposé.

Quant au consommateur, dont la satisfaction devrait être, théoriquement du moins, la fin première des activités de la production et de la distribution, son attitude face au prix imposé est très positive. Le contraire d'ailleurs surprendrait, car le temps aurait mis en pièce une pratique réellement contraire à ses intérêts légitimes. Les motifs de cette approbation sont multiples : suppression de la nécessité d'être renseigné sur tous les prix possibles d'un article au moment de l'achat; sûreté et facilité de l'achat, par la disparition d'un facteur d'incertitude quant à la réussite économique de cette démarche, et surtout certitude de pouvoir retrouver partout la même qualité au même prix. Plusieurs études nationales confirment d'ailleurs cette prise de position favorable du consommateur. (16)

L'article de marque se distingue donc de l'article anonyme par l'utilisation de moyens qui, sans lui être réservés, lui procurent par leur conjonction habile une place particulière sur le marché. Par là même, l'article de marque a des effets directs aussi bien sur la structure des relations verticales entre la production et le commerce de distribution que sur la conception même de l'esprit d'entreprise du fabricant.

4) Les effets de la vente sous marque

A : Pour le commerce

L'arrivée sur le marché de l'article de marque industriel a bouleversé profondément les relations entre la production et le commerce, en provoquant notamment une nouvelle répartition des fonctions distributives entre ces deux partenaires.

Schématiquement, pour un article anonyme, l'effort de vente d'un stade du marché à l'autre, c'est-à-dire du fabricant au consommateur, est nécessaire à chaque échelon intermédiaire. C'est ainsi que pour vendre un article anonyme, il appartient tout d'abord au fabricant d'utiliser l'argument Qualité-Prix au premier chaînon de la distribution, en général le grossiste qui, s'il est convaincu, procédera à l'achat pour lequel le fabricant se porte garant. A son tour, le grossiste désirant vendre au détaillant devra persuader celui-ci des avantages d'un tel achat et s'en porter garant. Le procédé peut donc se répéter jusqu'à ce que finalement le consommateur, convaincu par son détaillant, mette fin à ce long cheminement.

Un des premiers aspects révolutionnaires de l'article de marque a été de s'adresser directement au consommateur, en dépit des prérogatives traditionnelles du commerce à ce sujet, et par-dessus elles, au moyen de la publicité du fabricant. Par là même, ce dernier a provoqué une dissociation entre l'argumentation de vente et la tradition de la marchandise, la première étant dès lors préalable à toute manifestation d'achat du consommateur. Il en résulte que le consommateur va être "conditionné" psychologiquement par le fabricant et, en conséquence, que le déclenchement de l'action d'achat ne repose plus dans les mains du commerce mais bien dans celles du fabricant. (17)

Le schéma classique des relations entre les trois partenaires du marché, production-distribution-consommation, qui prévoit un sens identique aux flux de marchandises et d'argumentation de vente, est ainsi modifié par le fait que la volonté de vendre du fabricant, se traduit finalement par une volonté d'achat du consommateur qui "remonte", par l'entremise du commerce, jusqu'à la production. En éliminant ainsi les risques émanant d'une argumentation "en cascade", le fabricant n'a fait que parfaire sa politique de marque visant en premier lieu à gagner et à conserver la confiance du consommateur. Cette main-mise du fabricant sur une des fonctions typiquement commerciales de la distribution suscite toujours des critiques acerbes de certains milieux économiques. On parle d'avilissement du commerce par sa dégradation au rôle d'automate ou encore d'anéantissement de sa liberté d'action et de son initiative, notamment dans la détermination de son assortiment. A vrai dire, ces arguments passionnés ne résistent guère à l'examen, car si l'indépendance du commerce semble quelque peu limitée par la tech-

nique de vente sous marque, les conséquences de cette situation sont loin d'être aussi néfastes qu'on veut bien le prétendre.

Il est incontestable premièrement que la politique de vente sous marque provoque une augmentation et surtout une accélération de la consommation, nécessitant de la part du commerce un potentiel capital-travail supplémentaire, que précisément l'article de marque est en mesure de libérer par sa prise en charge d'opérations de commercialisation et de "prévente" (18) des produits. Dans cet ordre d'idées par exemple, le prix imposé est, pour le commerce, une démarche très intéressante en raison de l'élimination d'une certaine incertitude de gestion relevant notamment des fluctuations imprévisibles des prix du marché.

Par ailleurs, la volonté du fabricant de marque de créer un marché très vaste à ses produits, permettant entre autre l'utilisation rationnelle des moyens publicitaires renforce sans conteste la concurrence au niveau du commerce. Parallèlement, le consommateur, bien informé par la publicité, devient plus exigeant et, en raison de la grande diffusion de l'article de marque, plus mobile. Il s'en suit que, loin de dégrader le commerce, l'article de marque a au contraire un effet novateur et dynamique sur lui en le "contraignant" à accepter une concurrence horizontale plus dense, et à répondre aux exigences d'un consommateur "réveillé" par la publicité par des mesures souvent indépendantes des manipulations de prix, mais tout de même assez originales pour captiver son intérêt.

Ainsi, la mission du commerce n'est pas réduite et sa liberté n'est pas amputée, mais au contraire de nouvelles options nées de la dynamique de la vente sous marque viennent compléter sa tâche primitive, et la parfaire. D'abord en effet, l'article de marque a provoqué une réorganisation du commerce en mettant "de l'ordre" dans les boutiques d'autan au moyen de l'uniformisation de l'emballage et du conditionnement des produits. Sans cette démarche, l'avènement du libre-service eût été sinon impensable, du moins considérablement retardée. Ensuite, l'intensification de l'information du consommateur par la publicité a contribué valablement à renforcer la transparence du marché, ce qui sans doute a été une des raisons du vaste mouvement d'évolution des formes et des techniques du commerce de distribution auquel nous assistons maintenant. Enfin, le très haut niveau des connaissances techniques nécessaires à l'élaboration de l'article de marque a probablement favorisé une certaine "démocratisation" des procédés de fabrication, ouvrant du même coup la porte aux marques de distribution. Vu sous cet angle, le bilan des effets de l'article de marque pour le commerce est donc positif.

B : Pour le fabricant

L'adoption de la technique de vente sous marque se répercute pour le fabricant essentiellement sur deux plans : économique et psychologique.

Sous l'aspect économique, c'est surtout la structure du prix de revient qui est modifiée, car si l'extension de la diffusion et l'accélération de la consommation des produits que suscitent les diverses mesures de différenciation provoquent un recul progressif du coût de production unitaire, simultanément cette augmentation provoquée de la production qui en est la condition n'est possible que par la prise en considération de charges nouvelles: coûts additionnels de fabrication dus à l'emballage et au conditionnement du produit, coût de l'information du marché par la publicité, coût de la prospection du marché, etc. Ainsi, le prix de revient d'un article de marque n'est pas inférieur à celui d'un article anonyme, en raison des nouvelles charges à caractère commercial qui viennent le grever, mais seule sa composition est modifiée. Parallèlement, le corollaire inévitable d'un véritable esprit de la marque visant la continuité plutôt que la spontanéité, est une certaine cristallisation des coûts car, pour faire triompher une marque sur le marché, il est indispensable que les investissements techniques et humains chargés de donner au produit son image définitive aient un caractère permanent, ou du moins de longue durée. L'effet n'en est peut être pas toujours heureux, particulièrement en période de concurrence accrue où le fabricant devrait pouvoir agir avec une très grande mobilité; mais la stabilité des débouchés et la pérennité de la renommée importe généralement plus que le chiffre d'affaires momentanément exceptionnel. Sous cet éclairage, la modification de l'image des coûts du fabricant de marque apparaît comme secondaire.

L'aspect psychologique de la technique de vente sous marque, au sein même de l'entreprise, est beaucoup plus complexe et "insaisissable". On peut définir l'article de marque comme nous l'avons fait en énumérant un ensemble de caractéristiques et de procédés indispensables à sa réalisation. Mais si la technologie lui donne son apparence, la condition première de sa réalisation est une conception de gestion, une "philosophie commerciale" traduisant, par la technique, une volonté de satisfaire le consommateur et l'homme qui est en lui. Cette recherche constante de "qualité" sous toutes ses formes ne prend réellement son sens que si, comme le relève pertinemment Weilemann (19), la politique humaine qui en forme l'infrastructure est également "de qualité"; que si le symbole qui se rattache à la marque se trouve confirmé non seulement par le produit lui même, mais également dans ses multiples formes d'apparition sur le marché.

L'article de marque représente pour le fabricant une entreprise ambitieuse, longue et délicate. On ne s'improvise pas fabricant d'article de marque, nous l'avons déjà relevé, car si l'on peut relativement aisément rassembler les conditions techniques propres à le caractériser par rapport à l'article anonyme, les conditions "invisibles", impalpables, sont de loin les plus difficiles à réunir, mais également les plus indispensables à réaliser. Dans ce sens, l'esprit qui anime l'entreprise de marque doit faire preuve de qualités multiples : de souples-

se, de loyauté, d'adaptabilité, d'initiative, de renoncement aussi, et surtout être imprégné d'un humanisme dynamique que l'on ne peut cerner dans une définition.

Conséquence de la vente sous marque, ou condition première de son existence ? La réponse est en fait indifférente car cette philosophie de la gestion d'entreprise est à la fois fin et moyen de l'article de marque. A mesure que celui-ci s'échafaude, l'entrepreneur doit prendre conscience de l'importance du concept qu'il met sur pied et de la sensibilité de son utilisation. Dans cette optique, l'article de marque ne se définit pas, il est à l'image de ses initiateurs; chaque marque alors peut devenir individuelle, personnifiée et unique. Cet aspect de la marque doit être souligné, car à côté de la notion qualitative mise en avant par la publicité, et qui se limite à la qualité intrinsèque du produit, il existe un côté "invisible" de l'article de marque, que le consommateur reconnaît intuitivement mais que d'aucuns aimeraient ne jamais reconnaître. Si l'on veut, à surface égale, le volume des prestations de l'article de marque n'est pas comparable à celui de l'article anonyme ou de la pseudo-marque, car l'ampleur de ce volume est le résultat de prestations diverses, qui commencent par une conception humaine de l'entreprise, depuis le choix des collaborateurs jusqu'à la formation et à l'engagement de ceux-ci dans le concert des techniques utilisées; depuis le choix des matières premières jusqu'à la conception des relations publiques. Dès lors, toutes comparaisons objectives ignorant la prestation réelle de la marque et se limitant au plan restreint du prix par exemple, se heurte à un échec.

Il semble aujourd'hui que cette "philosophie de la marque" a de la peine à s'imposer au fabricant, ou tout au moins que certaines de ses méthodes, de vente notamment, ne s'harmonisent guère avec elle. Toutefois, s'il y a actuellement divergence entre les principes et les méthodes de la vente sous marque, c'est que les aléas de la concurrence et le rythme des affaires en général sont très loin de ce qu'ils étaient à l'époque de l'épanouissement de celle-ci, c'est-à-dire au début de ce siècle. Il est important de ne pas l'oublier.

1) Le phénomène de la distribution

Selon P. Avril (20), l'ensemble du processus économique peut s'analyser comme faisant parcourir aux marchandises un cycle comportant trois types de transformations :

- Une transformation matérielle et physique, la production, au cours de laquelle la marchandise prend forme à partir de matières premières.
- Une transformation dans le temps et dans l'espace, au cours de laquelle la marchandise est rendue disponible au consommateur au moment et à l'endroit où il veut l'acheter, dans la quantité qu'il désire. C'est la distribution proprement dite.
- Une transformation psychologique enfin, qui contribue à créer dans l'esprit du consommateur une marchandise "originale", c'est la phase de commercialisation du produit, élément inséparable de la phase de distribution proprement dite.

Dans le cas théorique extrême, le producteur et le consommateur ont des fonctions qui se complètent, et les trois types de transformation sont exercés par eux seuls. C'est notamment la situation du marché primitif à caractère autarcique. Le marché moderne pourtant, caractérisé par la division du travail et l'échange des biens entre partenaires du marché, vient enrayer cette conception à la fois idéale et simplificatrice des relations commerciales et économiques, car les divergences entre producteurs et distributeurs sont multiples; les principales peuvent être énumérées comme suit :

- l'éloignement géographique
- l'ignorance réciproque de l'existence de chaque partenaire
- la discontinuité des échanges dans le temps
- la différence entre l'offre massive et spécialisée du producteur et la demande fractionnée du consommateur.

Il y a donc un véritable fossé entre la production et la consommation, et le passage harmonieux des marchandises "d'amont en aval" (21) nécessite la présence d'une fonction économique nouvelle, en tant qu'intermédiaire susceptible d'assurer "toutes les activités comprises entre la phase finale de la production et la remise des biens au consommateur" (22). C'est la distribution.

La fonction étant née, la répartition des tâches lui revenant s'est effectuée historiquement en trois étapes (23). Elles ont tout d'abord été concentrées entre les mains du producteur et du consommateur puis, à la suite de l'extension des marchés, des institutions spécialisées, centralisatrices de l'ensemble des tâches distributives ont été créées. Dans le secteur de l'alimentation, cette concentration correspondait dans les

faits à une ère quasi monopolistique du commerce de distribution. Dans une troisième étape enfin, l'âpreté de la concurrence entre producteurs et la volonté de ceux-ci de retrouver un certain "contact" avec le consommateur, littéralement "cloisonné" par le commerce, ont provoqué une désintégration partielle de ce monopole, en favorisant une refonte de la répartition des tâches distributives. Le fabricant a d'une part repris à son compte divers aspects techniques et psychologiques de commercialisation du produit - l'article de marque en représente la forme la plus élaborée -, alors que d'autre part, en raison de l'évolution interne du commerce, le consommateur a été appelé à assumer progressivement certaines phases très concrètes de la distribution, notamment par le libre service.

Aujourd'hui dans l'alimentation, si le commerce est le pivot central de la distribution, celle-ci requiert en fait la collaboration plus ou moins marquée du producteur et du consommateur. Notre analyse dès lors, bien qu'axée essentiellement sur le pôle du commerce de distribution, ne pourra éviter de prendre en considération les facteurs influençant directement ou implicitement les deux autres partenaires du marché.

2) Les structures institutionnelles du commerce alimentaire

Le principe de la liberté du commerce et des professions, proclamé en France en 1791, et qui s'est répandu successivement dans tous les pays d'Europe, a eu des conséquences économiques considérables (24). Pour le commerce de distribution alimentaire, une chronologie des faits, des formes de l'évolution et de ses conséquences dépasserait largement le cadre de cette étude. Toutefois, il est intéressant de relever que la distribution actuelle trouve son origine dans le milieu du siècle dernier déjà. C'est ainsi que les coopératives de consommation furent fondées en Angleterre en 1844, suivies vers 1890 (25) des premiers groupements d'achats et des entreprises à succursales multiples (26). Par contre, il faudra attendre "les années 30" de ce siècle pour voir s'implanter en Europe, suivant l'exemple américain, la première "chaine" de détaillants. Notre brève énumération ne serait pas complète si nous omettions de mentionner les grands magasins. Mais sur le plan de la distribution alimentaire leur importance est récente, ne survenant pratiquement qu'un siècle après la fondation, en 1852 à Paris, du "Bon Marché" par Aristide Boucicaut. Pour mieux comprendre les raisons et les possibilités de l'évolution actuelle du commerce de distribution alimentaire, il paraît utile de situer schématiquement les traits caractéristiques de ses grandes organisations.

A : Le commerce "intégré" (27)

Sur le plan de la terminologie, nous réserverons le terme "intégré" aux

formes d'organisation qui font ressortir nettement une concentration du capital et de la gestion économique dans une centrale de direction, alors que les magasins de vente sont dispersés dans une ville, une région ou un pays. Les entreprises "intégrées" forment un groupe homogène, poursuivant une politique d'entreprise qui exclut, à l'échelon du magasin de vente, les initiatives personnelles non-coordonnées aux dispositions prévues par la centrale. Plus précisément, l'animateur responsable d'un magasin "intégré" n'est jamais indépendant, mais employé gérant de l'entreprise.

1. - Les entreprises à succursales multiples

En fait, tous les magasins d'une entreprise de distribution "intégrée" sont des succursales. Toutefois, sur le plan pratique, on réserve d'habitude cette dénomination aux entreprises à caractère "privé", par opposition aux coopératives de consommation et aux grands magasins. L'entreprise à succursales est due généralement à l'initiative d'un détaillant (quelquefois d'un grossiste) qui, à l'encontre de la politique "statique" consistant à attendre le client, multiplie ses points de vente pour aller à lui. La conséquence et la nécessité d'une telle politique fut tout d'abord une concentration des achats puis, par enchaînement, une centralisation administrative et commerciale renforcée par une spécialisation plus ou moins étendue de l'assortiment. Cette première phase des entreprises à succursales se caractérise donc brièvement par une extension absolue des points de vente et par une contraction de l'assortiment. Actuellement au contraire, et suivant une tendance générale, ces mêmes entreprises réduisent le nombre de leurs magasins (28), augmentent la surface de vente unitaire, et procèdent à une restructuration de l'assortiment.

Le meilleur exemple du dynamisme "capitaliste" qui anime les entreprises à succursale est donné en Suisse par l'entreprise "Migros", dont la forme juridique de coopérative ne l'assimile pas pourtant aux coopératives de consommation (29). Cependant, ne travaillant pas avec les fabricants suisses d'articles de marque, la "Migros" est à considérer comme un cas particulier, dont nous examinerons les divers aspects dans le chapitre consacré au marché suisse.

2. - Les grands magasins

L'essor et l'importance des grands magasins dans le commerce de détail en général, sont connus. Dans le secteur de la distribution alimentaire toutefois, leur importance réelle n'est que récente ainsi que nous l'avons déjà dit. En effet, l'aménagement d'un véritable "marché" alimentaire à l'intérieur d'un grand magasin, dont l'assortiment était primitivement limité à ce que l'on désigne aujourd'hui par le "Non food", a été provoqué sinon favorisé par des conditions extérieures aux grands magasins. En raison de leur conception (30), ceux-ci s'établirent dès

leur fondation au centre des grandes villes. Or, dès 1945 et mis à part peut-être le cas exceptionnel de la reconstruction allemande (31), la plupart ne purent s'adapter assez rapidement aux bouleversements provoqués par les changements multiples intéressant le consommateur (v/p. 28) que favorisait par-dessus le marché l'asphyxie circulatoire du centre des villes. La relative stagnation des grands magasins qui s'ensuivit (32), accentuée par la difficulté de manoeuvre résultant du gigantisme de l'entreprise et de sa structure financière particulière, fut une des raisons fondamentales de l'annexion d'un département alimentaire à l'assortiment classique. Dans l'esprit de ses initiateurs, l'attrait de ce rayon sur le consommateur doit permettre de créer un afflux supplémentaire de clients dans le magasin, ce qui finalement est rentable aussi bien par l'augmentation globale du chiffre d'affaires, que par la rotation plus rapide du capital attribué précisément à l'alimentation (33). Il est certain que le rayon alimentaire est, à côté des mesures purement techniques d'amélioration de la présentation des marchandises, notamment la présélection, un des facteurs essentiels susceptibles d'améliorer valablement la position concurrentielle du grand magasin face aux autres formes de distribution, particulièrement les super-marchés et les centres d'achats ("shopping centers").

Soulignons enfin que les grands magasins, implantés à l'origine dans des villes de plus de 100'000 habitants adoptent aujourd'hui, à l'instar des succursales, une politique de décentralisation topographique (34), en ouvrant des filiales dans des villes où les composantes socio-économiques leur permettent de "récupérer" en quelque sorte le consommateur, malgré la réduction de leur assortiment aux articles à rotation élevée.

3. - Les coopératives de consommation

Aucune autre forme de commerce de distribution alimentaire n'est aussi conditionnée dans son action par des motifs socio-psychologiques. En effet, selon Lassere (35), deux sources motivent l'action coopérative et lui donnent son dynamisme :

- 1) "La misère, ... lorsqu'elle devient un sentiment d'exploitation
- 2) Une révolte d'ordre moral, ... contre les injustices et les désordres du capitalisme".

Historiquement, compte tenu des conditions politiques et sociales régnant à l'époque de fondation des premières coopératives de consommation, il est compréhensible que la possibilité de posséder et de contrôler démocratiquement une entreprise servant leurs intérêts primaires, ait trouvé auprès des consommateurs un écho très favorable.

Cependant, dans une économie de marché pétrie d'opulence et de confort, 120 ans et plus de traditions dogmatiques n'assurent plus à eux seuls, la réussite d'un mouvement basé sur des conditions qui ont dis-

paru. Certes la coopération, comprise dans un sens très large, est un mouvement aux possibilités extrêmement vastes; mais, à l'image des grands courants d'idées politiques ou confessionnelles qui se sont adaptées ces dernières années aux réalités d'une génération à l'action et à l'esprit universel (36), il devient indispensable que les entreprises coopératives se débarrassent définitivement d'une démagogie psychologiquement usée, socialement révolue et économiquement dangereuse pour ses promoteurs. La stagnation relative actuelle des coopératives de consommation, face à la dynamique de l'évolution des autres formes de distribution, devrait être le point de départ d'une nouvelle définition du principe et d'une révision des méthodes de la coopération. On objectera sans doute que dès 1845 les premiers statuts coopératifs de "Rochedale" étaient révisés, et que progressivement un effort était tenté dans le cadre de l'Alliance coopérative internationale (ACI) et auprès des coopératives nationales, pour concilier "l'esprit des fondateurs aux exigences économiques, sociologiques et psychologiques modernes". (37) Toutefois, l'impasse dans laquelle se trouvent actuellement certaines coopératives européennes (38) témoigne malgré tout assez bien du malaise général dont souffre le mouvement. Le consommateur d'aujourd'hui n'a plus besoin de la coopération, il n'en a surtout plus envie parce que le seul avantage réel qu'elle pouvait encore lui offrir, la ristourne, est en train de perdre son attrait initial face aux pratiques des "Discount" ou des entreprises ayant adapté une politique "active" des prix. Dès lors, on peut se demander si le mouvement coopératif n'aurait pas avantage à séparer définitivement l'aspect économique de la gestion des entreprises, menées en fait selon les meilleures traditions "capitalistes" bien que fortement teintées de doctrine, de l'aspect idéologique. La "désintoxication psychologique" (39) du consommateur y gagnerait en valeur et la distribution coopérative en efficacité.

B : Le commerce "associé" (40)

Ce qui distingue la forme "associée" du commerce de distribution de la forme "intégrée", c'est d'une part l'indépendance juridique des membres d'une telle association, dont la participation est toujours volontaire, et d'autre part le respect, dans des limites à vrai dire toujours plus étroite, de leur autonomie d'action. En effet, l'appartenance à une telle organisation ne prive nullement le détaillant en alimentation de sa responsabilité totale, ni en principe du sentiment d'être indépendant et "chez lui". Cette différenciation peut sembler banale, Klepsch (41) ne la fait pas, et pourtant vis-à-vis de l'article de marque, elle est souvent décisive. Le gérant d'une entreprise "intégrée" peut toujours (et doit parfois) se retrancher derrière les consignes de la Direction à laquelle il est soumis, même si personnellement il agirait autrement. L'épicier "associé" au contraire est généralement conscient en premier chef de ses intérêts personnels, qui ne concordent pas forcément avec ceux de son organisation. Cela est souvent un avantage important pour

le fabricant qui, nous le verrons, doit traiter de plus en plus avec des organisations dont la force de représentation sur le marché et parfois l'esprit de décision, peuvent avoir une influence déterminante sur la position qu'il occupe sur le marché.

1. - Les groupements d'achats

La création des premiers groupements d'achats réunissant à l'origine quelques commerçants en alimentation, est due principalement à une réaction "défensive" de ses promoteurs. En effet, pour parer à la concurrence nouvelle que provoquait l'établissement d'une coopérative de consommation ou d'une succursale dans une ville ou simplement dans un quartier, les détaillants indépendants unirent leurs efforts pour permettre de concentrer leurs achats et pour mieux résister à la pression sur les prix provoqués par les nouveaux venus (42).

Très rapidement pourtant, il s'avéra que pour effectuer efficacement les achats en commun, il était nécessaire de donner à la collaboration volontaire mais quelque peu anarchique du début une forme juridique précise, et de la doter d'un organe de gestion indépendant et centralisateur (43). Cette première manifestation de contraction des structures, permettant notamment de regrouper les associations régionales diverses, a provoqué une mutation essentielle dans le développement des groupements d'achats. Dès ce moment en effet, le bureau d'achat de l'association, qui était primitivement "téléguidé" par les membres du mouvement, devient une institution réellement indépendante dans ses décisions, fixant alors "par le haut" des directives aux participants (44). Ce renversement de pouvoir est l'amorce d'une politique commerciale nouvelle, cherchant à s'adapter constamment aux impératifs du marché, et dont les buts ne sont plus dorénavant les achats en commun uniquement, mais bien "de favoriser, par des mesures appropriées, les intérêts de ses membres ..." (45). La justesse de ce revirement dans la conception originelle des groupements d'achats, est particulièrement frappante en Allemagne où les deux organisations à rayonnement national (Edeka, 42'000 membres - Rewe, 13'000 membres) réunissent ensemble quelque 31 % du marché alimentaire de détail (1965). C'est plus qu'il n'en faut pour imprimer son style à la distribution, et ses exigences à la production.

2. - Les "chaînes" de détaillants

Précisons d'emblée que le terme "chaîne" n'est pas heureux en français. Repris directement de l'angle-saxon (Voluntary chains) et de l'allemand (Freiwillige Handelskette), l'arrière pensée de contrainte qu'il sous-entend ne correspond pas, du moins à l'origine, à l'esprit de ses initiateurs et de ses participants. Mais l'usage s'en étant répandu, nous l'adopterons.

Sollicitée, mise en place, soutenue et propagée par les grossistes, l'organisation de la distribution alimentaire sous forme de "chafne" groupant dans une même communauté d'action détaillants et grossistes, est la première manifestation de coopération qui unisse les deux partenaires du commerce de distribution: détaillant et grossiste. Les institutions du commerce "intégrés" ainsi que les sociétés d'achat évitent en effet le stade du grossiste indépendant en recréant la fonction au sein de leur association. Face à l'efficacité commerciale des différentes organisations qui l'évinçaient du circuit de distribution, il était compréhensible que le commerce de gros tente de regrouper sous son égide le commerce de distribution encore "indépendant", de manière à sauvegarder sa position concurrentielle.

Cette démarche était d'autant plus nécessaire que son élimination partielle et brutale du circuit de distribution ne lui laissait comme clients potentiels, qu'une masse de détaillants aussi divers par leur capacité "d'absorption" que par leur dispersion géographique. Dès lors, la tâche de la "chafne" est double. D'une part, améliorer par des mesures directes la situation du grossiste (rationalisation technique et administrative, épuration de la clientèle et de l'assortiment, etc); d'autre part, renforcer la position du détaillant par des mesures indirectes (promotion des ventes, soutien financier, conseils économiques, etc.). La complémentarité des moyens mis en oeuvre doit permettre une meilleure synchronisation des possibilités réciproques du grossiste et du détaillant, tout en sauvegardant sinon une totale liberté d'action, du moins la personnalité juridique des partenaires.

L'extraordinaire expansion des "chafnes" de détaillants dans la plupart des pays européens (46), démontre bien la nécessité qu'il y avait de réunir, dans une forme de collaboration souple et dynamique, ce que nous sommes tentés d'appeler les partenaires "classiques" du commerce de distributions alimentaires.

Nous l'avons souligné plus haut, la distribution en tant que phénomène économique permettant de faire transiter les biens de la production à la consommation, réclame non seulement la création d'institutions spécialisées concentrées dans le commerce de distribution, mais implique également une certaine collaboration du producteur et du consommateur. Dès lors, considérée sous l'angle du fabricant d'articles de marque, l'évolution de la distribution n'apparaît pas comme une succession de faits intéressant uniquement le commerce, mais comme un mouvement d'ensemble touchant aussi bien le commerce que la production et la consommation. Chaque pôle du marché étant donc pris dans un "contexte évolutif" déterminant son comportement à l'égard de ses tâches distributives, nous dégagerons dans une première démarche les faits principaux caractérisant l'évolution spécifique de la production et de la consommation, et leurs conséquences pour le fabricant d'articles de marque. Ensuite, compte tenu de ce "contexte évolutif" de la distribution, nous nous attacherons plus spécialement aux formes et aux effets de l'évolution du commerce de distribution.

1) L'évolution technique dans l'industrie alimentaire

L'évolution technique de l'industrie alimentaire suit deux voies caractéristiques.

D'une part, elle se concrétise par l'adoption de procédés ou de techniques dont le champ d'application n'est pas limité à un type d'industrie, et qui permettent, sur le plan administratif ou industriel une simplification du travail et une amélioration de la productivité. Sur le plan administratif, il s'agit essentiellement de la mise en service d'ensembles électro-mécaniques ou électroniques facilitant le traitement de l'information, alors que dans le domaine industriel c'est principalement la délégation d'opérations complexes à la machine qui caractérise cette évolution. Que l'on songe seulement à ce propos à la détermination automatique des mélanges de matières premières dans l'industrie du potage par exemple, à la régulation électronique des procédés de cuisson dans la biscuiterie ou encore à l'automatisation de certaines opérations de transfert. A eux seuls, ces procédés permettent à l'industrie alimentaire d'augmenter sa capacité horaire de production et d'élargir simultanément cet horaire grâce à la suppression des inconvénients nés de l'imparfaite disponibilité de l'individu soumis à la scission inévitable entre le temps de travail et celui du repos.

D'autre part, l'évolution technique de l'industrie alimentaire est caractérisée par la découverte et l'utilisation de procédés spécifiques que l'on peut classer en deux groupes :

A : L'évolution des techniques de conservation

La caractéristique des produits alimentaires est d'être éminemment altérables. Par là même, la conservation des aliments est un problème qui, de tout temps, a préoccupé aussi bien l'industrie que le commerce. Pendant des siècles pourtant, l'individu a disposé de procédés rudimentaires, principalement le séchage, le fumage et le salage et ce n'est que dans la première moitié du 19^{ème} siècle que l'industrie de la conserve a fait son apparition.

Jusqu'à aujourd'hui, divers procédés ont été mis au point, adaptés aux particularités de chaque aliment, perfectionnés périodiquement, mais tous et toujours avec l'inconvénient de modifier ou d'anéantir l'activité des cellules de l'aliment traité. Qu'il s'agisse en effet de procédés chimiques, telle la fermentation; de procédés physiques, telles la dessiccation à chaud ou la pasteurisation, ou encore de l'adjonction d'antibiotiques, les aliments subissent des modifications plus ou moins profondes de tissus, généralement suffisantes pour modifier notablement les qualités organoleptiques et même détruire partiellement la teneur en vitamines.

Un premier pas décisif a été accompli dans les techniques de conservation par la découverte et la mise au point de la conservation par le froid. En comparaison des procédés classiques de conservation, l'avantage fondamental du froid est de ne modifier que de façon très minime les caractéristiques biologiques et gustatives des aliments ainsi traités. L'abaissement de température ne provoque en effet qu'un état "inactif" des ferments et diastases d'une denrée, alors que les procédés classiques au contraire engendrent ou accélèrent certaines réactions moléculaires généralement défavorables au goût.

Sur un plan très général, la consommation européenne de produits "surgelés" (47) est encore relativement faible; mais l'extraordinaire dynamisme avec lequel les milieux de la production et du commerce se sont attachés à développer et à promouvoir cette forme de conservation, devrait permettre de rattraper rapidement la différence de consommation actuelle entre les USA (+ 20 kg annuellement par habitant) et l'Europe (4 kg en moyenne dont: Suède 8,4 kg, Suisse 5,3 kg, Allemagne 3,2 kg).

Sous sa forme actuelle, le "surgelé" présente sur le plan de l'exploitation un inconvénient majeur, à savoir la mise en place obligatoire d'une "infrastructure du froid" de la production à la consommation, pour des températures industriellement assez coûteuses puisque se situant à environ - 25° C. Il n'empêche qu'en Suisse, par exemple, de 1960 à 1965, la consommation de produits surgelés a augmenté de 65 %, ce qui se traduit par la mise en service de quelque 500 camions frigorifiques, 8000 congélateurs commerciaux et 310'000 "possibilités" de congélation domestique (48).

Bien qu'actuellement concentré sur la volaille surtout (67 % de la consommation des "surgelés" en Suisse), le procédé devrait, à l'avenir, permettre aux fabricants d'articles de marque d'élargir sensiblement, la gamme de leurs produits, en devenant parallèlement une technique très importante de conservation industrielle de certaines matières premières (49).

Dérivé de l'application du froid, le procédé de lyophilisation ou "congelé-sec" a récemment été mis en lumière dans le secteur alimentaire (50). Si le procédé n'est pas nouveau en soi, son apparition comme technique de conservation et de transformation dans l'alimentation pourrait non seulement détrôner certains procédés "classiques" de conservation, mais encore bouleverser sérieusement certains procédés actuels de fabrication (51). Il est peut-être trop tôt pour se prononcer sur les possibilités futures de la lyophilisation, mais le fait que l'aliment ainsi traité ne subisse aucune altération de goût et que, bien que "né du froid", sa réfrigération permanente jusqu'au moment de la consommation soit inutile, laisse envisager de très vastes possibilités d'utilisation. Le "congelé-sec" se distingue du "surgelé" par le fait que la teneur en eau de l'aliment traité par lyophilisation est réduite à zéro par sublimation; la conservation du produit peut alors être pratiquement illimitée et à températures normales, dans un emballage toutefois obligatoirement étanche.

Dernière innovation importante dans le domaine de la conservation et actuellement encore au stade des expériences de laboratoires: l'irradiation des aliments aux rayons X ou par rayons gamma provenant d'une source radio-active (cobalt 60). Le procédé se distingue très nettement des autres, en ce sens que par simple "bombardement" radio-actif, il vise à réduire le nombre des germes d'une denrée et à "stabiliser" ses enzymes, ceci sans l'utilisation d'autres artifices chimiques ou physiques. Cependant, l'application industrielle de l'irradiation se heurte encore à la précarité des renseignements sur les éventuels facteurs cancérogènes ou mutagènes des produits ainsi traités. Certains pays (Canada, USA, URSS) tout en admettant le traitement par irradiations de certaines denrées, comme les pommes de terre, le lard, le jambon, se refusent toutefois à autoriser, pour l'instant, son application sur une grande échelle. En raison de l'état actuel des recherches sur les effets secondaires éventuels du procédé, mais surtout, semble-t-il, parce que les législations alimentaires en vigueur ne prévoient pas de règles en ce qui concerne l'identification des produits irradiés (52).

Pour l'industrie alimentaire, l'irradiation devrait être à l'avenir un des principaux moyens permettant de rendre plus souple l'utilisation des différentes matières premières, instables de nature sur le plan biologique et chimique et favoriser ainsi l'élaboration de produits qualitativement très "réguliers". Par ailleurs, les premiers essais ont montré que l'irradiation des denrées destinées à être surgelés permettait d'une

part l'utilisation de températures de conservation plus élevées (- 5° C au lieu de - 18° C), et rendait d'autre part plus facile l'utilisation domestique de certains produits traités par "congelé-sec" (53).

Il semble finalement que pour le fabricant d'articles de marque, ces trois procédés de conservation - surgelé, lyophilisation, irradiation - doivent ouvrir dans les prochaines années des champs d'activité absolument nouveaux, notamment en raison de la suppression des inconvénients saisonniers ou climatiques actuels surgissant soit dans le traitement industriel de certaines matières premières, soit au contraire dans la consommation de produits connaissant encore des limites de conservation.

B : L'évolution des techniques d'emballage

La diversification des besoins du consommateur et les innombrables possibilités de la technique alimentaire favorisent l'éclosion incessante de produits nouveaux qui exigent la création d'emballages et de techniques d'emballage spécifiquement adaptés. Simultanément, le développement prodigieux de vastes complexes industriels spécialisés dans toutes les questions d'emballage et de conditionnement suscite et rend possible de nombreuses variations de présentation des produits alimentaires de marque déjà existants. Le libre-service enfin, en rendant indispensable le "préemballage" de tous les produits vendus sous cette forme, a accéléré du même coup l'évolution de ce secteur d'activité longtemps propre à l'article de marque.

Dans le cadre de cette étude, deux aspects des problèmes d'emballage méritent une attention particulière. D'une part celui ayant trait à l'utilisation des matériaux d'emballage, d'autre part celui concernant les techniques mêmes d'emballage.

Il est quelque peu malaisé de faire une distinction très stricte en ce qui concerne l'utilisation des matériaux d'emballage, car les matières synthétiques découvertes depuis peu, aussi bien que le bois, le papier ou le verre sont aujourd'hui d'usage constant. Cependant parmi certaines combinaisons adoptées pour rendre plus souple l'utilisation technique et économique de l'emballage, et les mutations survenues dans l'utilisation des principaux matériaux, on peut relever les exemples suivants:

- le verre, réservé longtemps au conditionnement des liquides, a annexé, ces dernières années, aussi bien les confitures que les aliments pour bébés ou les cafés solubles. Battu en brèche dans le domaine des huiles et vinaigres par l'introduction de la bouteille plastic, il est en train de regagner du terrain au moyen du "verre allégé" sans consignment (54).
- Le papier est l'emballage traditionnel par excellence. Ses possibilités d'utilisation ont été élargies par association avec des fibres syn-

thétiques ou avec l'aluminium. On obtient ainsi des emballages légers, étanches, souples et résistants, qui détrônent ici le verre (berlingot de lait), là le carton (sachet de potage).

- Le carton a pris une rapide extension dans l'emballage de transport, en remplaçant avantageusement le bois.
- La boîte en fer-blanc, emballage attitré de la conserve "classique" a vu temporairement ses possibilités d'utilisation réduites par le verre, dont la transparence est un argument de vente en libre-service plus percutant que l'avantage d'être incassable. Toutefois, pour les produits où cet aspect "physique" de la présentation ne joue pas un grand rôle, la boîte en fer-blanc a retrouvé une expansion dynamique, empiétant même sur le domaine du verre (la bière en boîte, les jus de fruit, le vin même).
- Les matières synthétiques enfin, dont les possibilités d'utilisation dans l'alimentation sont à la fois vastes, comme emballage de présentation, et restreintes en tant que conditionnement effectif du produit, en raison des altérations de goût que prennent par elles certaines denrées. En fait, c'est surtout combinées avec d'autres matériaux que les matières synthétiques sont intéressantes, en raison de leur résistance et grande facilité de façonnage. Comme emballage de transport cependant, parallèlement au carton, le plastic s'affirme de plus en plus contre le bois dans tout le secteur des "liquides" (55).

En ce qui concerne les techniques d'emballage proprement dites, l'évolution est conditionnée par la nature du produit à emballer. Depuis des décennies on utilise la boîte de fer-blanc, le bocal de verre, le cornet de papier ou l'emballage cartonné pour "préconditionner" les articles de marque, et dans ce sens c'est précisément l'utilisation de matériaux nouveaux qui est le reflet d'une certaine évolution. Néanmoins, il faut relever le perfectionnement continu des machines d'emballages, et souligner par exemple l'utilisation croissante du tube d'aluminium comme conditionnement de l'alimentation, et du système "Twist Off" comme procédé de fermeture des contenants à usages multiples.

Technique complémentaire de conservation que l'on assimile à un procédé d'emballage, le système "vacuum" ou emballage sous vide d'air connaît aujourd'hui une extension rapide. Ce procédé, qui consiste à retirer l'air d'un conditionnement avant sa fermeture, ou à remplacer celui-ci par un gaz inerte, favorise la conservation du produit emballé tout en permettant l'utilisation de matériaux translucides (verre, plastic) ou souples (aluminium, polyéthylène, etc). La relative simplicité d'application de ce système et son innocuité absolue quelle que soit le genre de denrée, lui assure déjà de nombreuses applications et promet d'être à l'avenir un complément indispensable du préconditionnement.

Au nombre des innovations de ces dernières années, il faut bien sûr relever l'aérosol. Mais, bien que très en vogue dans les cosmétiques,

l'emploi de ce conditionnement sous pression se heurte dans l'alimentation au système de son fonctionnement - la gas de propulsion peut engendrer des modifications de goûts -, et à l'esthétique, le plaisir de la table ne pouvant - encore - s'accommoder d'une formule à l'honneur dans les chambres de bain, alors que le tube d'aluminium au contraire a reçu droit de cité aussi bien dans les dentifrices que pour certains condiments (moutarde, mayonnaise, purée de tomates, etc.).

Sur le plan industriel, le fabricant d'articles de marque alimentaire dispose donc aujourd'hui d'une vaste gamme variée de moyens techniques, dont les possibilités de combinaison lui permettent théoriquement de répondre aux besoins du consommateur, avec une diversité contrastant nettement avec l'uniformité et presque la monotonie de l'offre d'autrefois.

2) L'évolution de la situation du consommateur

Adam Smith et plus tard Frédéric Bastiat admettaient déjà qu'il fallait envisager toutes choses économiques au point de vue du consommateur. Dans le cadre de cette étude, une telle considération se justifie d'autant mieux que précisément, à l'égard du phénomène de distribution, la modification des caractéristiques démographiques, sociologiques et économiques du consommateur se répercutent inévitablement sur tout le processus même de distribution. Il est dès lors indispensable d'examiner le caractère des mutations principales le concernant. Nous retiendrons dans ce sens trois aspects qui, actuellement, sont à même de déterminer directement ou incidemment son "comportement distributif".

A : L'aspect démographique : les mouvements de population

Les mouvements "naturels" de population (variations des mariages, des naissances, des décès, des divorces) font l'objet de statistiques fort nombreuses mais parfois fort diverses, quant à leurs interprétations, car l'adoption de critères d'évaluation comparables d'un pays à l'autre, se heurte souvent à certains impondérables politiques ou pratiques, qui rendent problématiques l'établissement de pronostics valables.

À l'échelle d'un pays pourtant, outre l'augmentation généralisée de la population (56), différents éléments caractérisent la structure et les mouvements migratoires de celle-ci. Le phénomène jeunesse tout d'abord. Il est un fait toujours plus apparent que l'émancipation sociale effective de l'individu se produit aujourd'hui bien avant l'âge admis par la loi. Cette maturité précoce, si elle est parfois mise en question, libère un potentiel de consommateurs, pratiquement inconnus il y a une décennie encore, dont le pouvoir d'achat est une force économique remarquable (57). Il est vrai que dans le secteur de l'alimentation, l'importance réelle de ce groupe n'est aujourd'hui pas considérable. Mais son importance

économique en tant que "consommateur de demain" mérite que l'on s'attache à découvrir son "art de vivre" actuel. Qu'il s'agisse de nouvelles méthodes de distribution (la vente par téléphone ou par cartes perforées par exemple), ou de produits alimentaires encore à découvrir, le succès ou l'échec des investissements nécessaires à leur réalisation dépendra de la justesse des prévisions psychologiques réalisées auprès de ce groupe dont l'indépendance de jugement et de comportement met aujourd'hui en échec les théories les mieux établies.

Parallèlement, si l'adaptation de nouvelles méthodes industrielles et commerciales dépend étroitement des réactions partiellement prévisibles du consommateur de demain, le prolongement sensible de "l'espérance de vie" de chaque individu est aussi un facteur à ne point négliger (58). Cet aspect du mouvement démographique, le phénomène du vieillissement, freine quelque peu en effet le mouvement d'évolution du commerce et de l'industrie, en ce sens que, passé un certain âge, le consommateur est généralement moins enclin à la nouveauté. Dans le cadre de notre étude, on peut certes considérer la fidélité à un fournisseur du commerce de détail ou à certains produits d'une marque comme un élément stabilisateur indispensable du développement économique des entreprises. Cette fidélité peut pourtant avoir un côté négatif si elle paralyse le développement de nouvelles méthodes de vente dans le commerce, ou si elle empêche une épuration périodique de l'assortiment du fabricant.

On assiste donc aujourd'hui à un élargissement du potentiel des consommateurs et, parallèlement, à une prise de position plus nette des différentes générations face au marché. Il en découle pour l'industrie et le commerce une obligation d'adaptation rapide, permanente et nuancée.

Un côté particulier des mouvements de population est représenté par les migrations nationales ou internationales, dont l'influence sur la structure démographique d'une région peut être très forte. La mobilité horizontale de la population au gré des variations de l'offre et de la demande d'emploi ou des modifications structurelles de celui-ci, provoque une concentration de la population principalement dans les grandes villes et dans leurs agglomérations satellites. Ces complexes urbains ont amené par exemple le géographe français Cottmann à créer le néologisme "Mégalopoles" pour les désigner (59). Dans quelques villes suisses, le gain migratoire de personnes résidentes est par exemple le suivant (60) :

<u>Ville</u>	<u>1960 - 1965</u>	<u>Localité dans l'agglomération</u>	<u>Accroissement depuis 1960</u>
ZURICH	+ 12,9 %	Dietikon	+ 109,2 %
		Schlieren	65,3 %
BALE	12,6 %	Allschwil	63 %
		Muttenz	67,9 %
LAUSANNE	18,3 %	Renens	87,8 %
		Pully	78,9 %
BERNE	11,4 %	Bollingen	51,5 %
GENEVE	21,1 %	Carouge	37,4 %

Cette concentration de population pose au commerce de distribution une série de problèmes précis, notamment en ce qui concerne le financement de centres de distribution à "capacité d'absorption" présente et future, adaptée aux besoins effectifs. Nous verrons en cours d'analyse que cette concentration de population en quelques centres de grandes dimensions, vient confirmer que le gigantisme n'est plus le propre des entreprises de production, mais devient également une nécessité des institutions de distribution.

B : L'aspect social : la modification du genre de vie

L'abondance, au sens actuel de "production et de consommation croissant durablement à une cadence plus rapide que la population", est un signe caractéristique des systèmes économiques du monde occidental. L'individu n'est plus en présence du problème de l'accessibilité des biens, mais plutôt en face de celui de leur consommation. Dans le secteur de l'alimentation, le fait se vérifie doublement. D'une part, la loi de Engel est confirmée par la régression constante des dépenses consacrées à l'alimentation. En Suisse, par exemple, cette constatation s'illustre de la manière suivante (61) :

Dépenses consacrées à l'alimentation :

(en % du budget familial)

<u>Année</u>	<u>Famille d'ouvriers</u>	<u>Famille d'employés</u>
1945	41,3 %	33,8 %
1950	36 %	28,4 %
1955	35,5 %	28,2 %
1960	32,3 %	26 %
1963	30,2 %	25,3 %

N.B. Les dépenses en boisson sont comprises.

D'autre part, le montant absolu des dépenses consacrées à l'alimentation va croissant chaque année, témoignant entre autre d'une modification constante et profonde du mode d'alimentation de l'individu. De manière lapidaire, on constate notamment que l'être humain mange aujourd'hui nettement moins d'hydrates de carbones et d'aliments considérés comme "ballast" (pain, pâtes, riz, etc.) que les générations précédentes. On constate également que le goût culinaire de l'individu moyen, s'il ne va pas toujours en s'affinant, se diversifie de façon notoire. La régression des dépenses alimentaires par rapport aux dépenses totales est alors encore plus significative, étant donné que les modes d'alimentation entre 1945 et 1963, ne sont guère comparables. En 1945 par exemple, on ne connaissait ni les produits surgelés, ni les plats "pré-cuisinés", et la consommation sur une large base de produits élaborés (par exemple cafés solubles), ou de produits importés était pratiquement inexistante.

Le niveau de vie du consommateur s'améliore donc régulièrement. Les statistiques fiscales ou de revenus, comme les comparaisons internationales de pouvoir d'achat, prouvent d'ailleurs ce phénomène d'une manière ou d'une autre. Mais mises à part les statistiques, la profonde modification de la façon de vivre du consommateur provient de la découverte d'un potentiel nouveau de temps libre: les loisirs.

A l'époque de Karl Marx, la semaine de travail atteignait facilement 80 heures et la seule revendication justifiée du salarié pour obtenir une diminution du temps de travail était la nécessité de se reposer. Aujourd'hui, grâce à l'action combinée de la technique (l'automation), de la science (notamment l'organisation du travail) et de la puissance des organisations syndicales, le "temps de repos" a été sensiblement prolongé. L'individu a maintenant la possibilité de s'adonner à des activités dégagées de toutes obligations sociales ou professionnelles, qui lui permettent par exemple de se vouer plus largement au développement intellectuel. En découvrant qu'il n'était pas né uniquement pour travailler mais qu'il peut disposer librement d'une partie de vie quotidienne non vouée au repos, l'homme a rapidement su élargir ses horizons - sa "Weltanschauung" pour reprendre un terme consacré - en devenant de coeur et d'esprit plus cosmopolite. Le désir latent de chaque individu de vouloir "se dépasser" socialement ou intellectuellement se manifeste non seulement dans une véritable soif de savoir, qui est le premier élément d'amélioration de la mobilité verticale, mais surtout dans des formes "extérieures" de bien-être social. Que l'on songe seulement au développement de la motorisation (62), ou au taux de diffusion des véhicules d'information écrite ou parlée (63).

La prospérité, c'est bien de cela qu'il s'agit en fait, en permettant de réduire les différences matérielles et les disparités économiques, provoque en même temps une désintégration graduelle de la stratification sociale usuelle. La manière de vivre, de s'habiller, de manger, de

s'instruire tend à devenir uniforme. Le loisir, dit Raymond Cartier, "fonctionne comme un unificateur social, car le développement de la vie moderne met à la portée des multitudes de formes d'existence qui étaient typiquement, à une époque récente, celle des classes privilégiées" (64). Ainsi, progressivement, l'individu rejete consciemment l'appartenance à un milieu humain bien défini, en refusant de croire à l'existence d'une condition sociale pré-déterminée.

Cependant, mais ce n'est qu'un faux paradoxe, si l'existence de véritables classes sociales tend à disparaître, l'individu cherche inconsciemment à échapper à cette socialisation de grande envergure, et s'efforce de recréer, par le détail, sa propre manière de vivre. Cette apparente contradiction entre le besoin d'imitation et le désir marqué d'individualisation est une évolution qui, bien que subtile, est capitale pour l'industrie et le commerce. Elle permet de tirer parti des multiples possibilités techniques et psychologiques de la différenciation des produits, en tenant compte du besoin d'identification de l'individu à un style de vie ou à un genre humain autre que celui dans lequel il vit. Pour le fabricant d'articles alimentaires de marque, la conséquence est importante. Pour la majorité des consommateurs, en effet, la recherche d'individualisation par l'originalité, après avoir été un simple attrait, est parfois devenue une réelle obligation. Dans le cadre familial, il en résulte que, pour permettre de créer et de perfectionner un certain "idéal de confort matériel et intellectuel", la proportion des femmes mariées exerçant une profession s'est considérablement accrue ces dernières années. Pour l'Allemagne, nous disposons des chiffres suivants (65) :

Evolution du nombre de personnes exerçant un emploi (1949 : 100)

<u>Sexe</u>	<u>1953</u>	<u>1954</u>	<u>1955</u>	<u>1956</u>	<u>1957</u>	<u>1958</u>
Hommes	103	106	109	113	114	116
Femmes	107	114	120	127	131	134

Durant ce laps de temps, la proportion des femmes célibataires exerçant un emploi augmentait de 0,7 % seulement alors que ce taux était de 6,6 % pour les femmes mariées. En admettant parallèlement qu'au cours de la même période le nombre d'employés de maison se réduisait de moitié, on se rend compte que la femme, à qui revient de mener "l'intendance" de la cellule familiale, a acquis une situation sociale nouvelle, exigeant notamment qu'une partie des travaux culinaires exécutés autrefois par elle dans ce secteur, soit pris en charge par l'industrie alimentaire. Dans cet ordre d'idée, un exemple frappant de cette recherche du "service" sous toutes ses formes, est le succès des "baby Foods", aliments conservés, vitaminés et semi-digérés pour bébés. La mère qui achète ce genre de produit est guidée en premier lieu par l'avantage considérable résultant de l'utilisation à la fois simple et rapide de ce type de produit. Il est certain que pour l'industrie et le commerce de

l'alimentation, ce genre de mutation dans le comportement du consommateur détermine de façon essentielle l'orientation de la politique d'entreprise.

C : L'aspect commercial : la "Défense du consommateur"

Le client est roi dit un vieil adage, mais ses moyens d'action en tant que consommateur sont insignifiants, il faut donc le défendre contre l'exploitation systématique de la part de l'industrie. De manière simpliste, c'est le raisonnement qui est à la base de la fondation d'organisations diverses ayant pour but la protection, la défense ou même l'éducation du consommateur.

Au fond, qui est-il ce consommateur dont tout le monde se réclame les faveurs ? Nous avons esquissé les modifications de ses conditions d'existence, mais en tant qu'acheteur plus précisément, doit-on le considérer comme un "homo oeconomicus" à l'action toujours logique et rationnelle, ou, au contraire, comme un être apathique, dépourvu de tout sens critique ? On serait parfois tenté d'opter pour l'un ou l'autre de ces extrêmes lorsqu'on s'attache à l'examen des motifs avancés pour justifier certaines associations "protectrices" de ses intérêts. En fait, c'est souvent le vieux traumatisme de la "dictature industrielle" qui renaît à la tête de ces mouvements, surtout si l'on en juge d'après tous les abus de prix, méfaits de la publicité ou autres discrédits psychologiques auxquels semble soumis, dans cette optique, le consommateur d'aujourd'hui. Parfois même, c'est tout notre système socio-économique qui est mis en cause par certains mouvements de tendance néo-libérale, afin de justifier "l'embrigadement coopératif" du consommateur dans la "lutte" pour ses intérêts.

Pourtant, il ne suffit pas d'agiter le fétiche d'une "concurrence parfaite" ou d'utiliser certaines lacunes de notre régime économique pour avoir le droit de défendre, d'éduquer ou de protéger le consommateur. Certes, ses intérêts sont multiples. Depuis les questions touchant à l'emballage d'un produit à celles de la réduction des droits de douane, toute une série de mesures et de décisions qui le concernent étroitement sont prises hors de son consentement direct. Dans cette optique, l'association des consommateurs est certainement une nécessité, ne serait-ce que pour compléter le système politique en donnant à l'individu la possibilité de s'exprimer non pas en citoyen, mais en consommateur. Cependant, pour être valables, il est indispensable que de telles associations se détachent de l'influence directe, latente ou sporadique des groupes de pression virtuels qui leur fournissent finance et matière grise. Malheureusement, en raison précisément de leur dépendance politique ou commerciale, ces mouvements agissent trop souvent plus par démagogie que par soucis réel de contribuer à l'amélioration objective des conditions du marché, et des consommateurs dont ils se veulent les porte-parole.

Dans le secteur alimentaire, de tels mouvements sont-ils réellement justifiés ? Est-ce que le consommateur doit être "défendu" ? Nous ne le pensons pas. Aussi bien les législations alimentaires que l'âpreté de la concurrence entre fabricants semblent empêcher de manière assez stricte que le consommateur soient l'objet d'une "tromperie" systématique, quelle soit qualitative, quantitative ou financière. Parallèlement, les reproches faits à la publicité sont mal fondés. Aujourd'hui, on ne peut ignorer que le consommateur éprouve un certain plaisir à se voir offrir certaines marchandises ou suggérer certains besoins qui lui permettent de se distinguer de la multitude de ses semblables. Sous cet éclairage, la publicité ne peut plus se borner à une simple mission de documentation, mais au contraire doit s'adapter à l'éthique d'une société dont le bien-être repose finalement sur sa volonté de consommation. Du même coup, par exemple, les tests plus ou moins officiels de produits alimentaires, dont la seule possibilité repose sur l'énumération des composantes, deviennent problématiques. Les caractéristiques essentielles d'un produit alimentaire de marque, le goût et l'image de la marque, relèvent de facteurs gustatifs et psychologiques éminemment personnels, qui excluent d'emblée un jugement objectif. Dès lors, l'épuration éventuelle du marché alimentaire doit se faire naturellement, et non par une nouvelle suggestion arbitraire de la part des organisations de défense du consommateur.

L'association de consommateurs ne peut réellement remplir son but qu'au moment où elle est indépendante. Idéologiquement d'abord, et financièrement. A ce propos, elle ne devrait pas être tributaire de l'Etat ou d'organisations commerciales, mais plutôt du produit de ses activités ou des cotisations de ses membres, à l'exemple des clubs automobiles. Ses objectifs doivent être définis clairement, en fonction des changements importants survenus dans la psychologie de l'individu depuis "l'époque de Rochdale" (66). A ce propos, l'échec que rencontrent parfois certains produits dûment élaborés et soutenus par une publicité de grande envergure, prouve assez bien que l'esprit critique du consommateur n'est pas émoussé au point de robotiser son action. Au contraire. Toute association négligeant ou déformant ces réalités ne servirait, à notre sens, qu'à alimenter une vaine polémique. Malgré tout, pour certaines conceptions de relations publiques du commerce, la "défense du consommateur" n'est pas un mythe mais un moyen très actif, et très discutable, de propagande.

IV. L'ARTICLE DE MARQUE DANS LE NOUVEAU MILIEU DISTRIBUTIF

Il y a quelque vingt ans, la préoccupation principale du fabricant d'articles de marque était l'aménagement technique et économique de la production. La concurrence inter-marque se jouait essentiellement sur le plan de la qualité intrinsèque du produit et sur les coûts de production.

En raison de la passivité du consommateur, et par le fait que la capacité de production se laissait facilement régulariser par l'engagement flexible d'une main-d'oeuvre toujours disponible, les questions touchant directement à la vente, à l'écoulement des produits, n'étaient qu'effleurées. Un article de marque de bonne qualité, correctement emballé, soutenu sur le marché par une "réclame" vantant une tradition bien établie, trouvait assez facilement les faveurs d'un consommateur fidèle de naissance. Le succès d'une entreprise reposait en grande partie sur "le sens des affaires" de ses dirigeants, qui était surtout fait d'intuition et d'humanisme. Très souvent, entre l'industrie et le commerce de gros, les affaires se traitaient sur la base de relations où la bonhomie et la jovialité des contacts humains remplaçaient la règle à calcul ou les décisions "électroniques" d'aujourd'hui. Quant au département "Vente", il était certes considéré comme utile, mais principalement pour organiser l'acheminement des produits aux points de stockage ou de vente du commerce. Dans le même élan, "on" faisait de la réclame, un peu comme Monsieur Jourdain faisait de la prose, et les représentants formant le service extérieur étaient en général des personnes respectées par le commerce, et dont le prestige était à l'image de la renommée des quelques grandes marques d'alors.

Dès les années 50 pourtant, cette situation de marché "idéale", tant par le rythme des affaires que par l'ambiance de celles-ci, s'est progressivement désagrégée. Les habitudes et les traditions sont renversées et contraignent le fabricant à une révision profonde de sa conception de gestion d'entreprise. Sur le plan technique, la diversité des moyens de production de masse fait transiter l'économie d'une phase de pénurie à une phase d'abondance et de prospérité. Sur le plan social, le consommateur devient conscient et actif, donnant l'impression de s'être débarrassé d'un "emmaillotement" ancestral, pour devenir réceptif non seulement aux idées, mais surtout à un "art de vivre" de caractère international.

A ce moment, pour l'article de marque, l'ordre d'importance des problèmes à résoudre s'est renversé. Considérés tout d'abord avec quelque suspicion, les problèmes d'écoulement du produit se sont glissés au premier plan de ses préoccupations. Il y a eu dans l'entreprise une prise de conscience du fait que, sans une prestation commerciale bien organisée, la meilleure prestation industrielle ne peut plus s'implanter seule sur le marché. Cette nouvelle philosophie de l'entreprise a pris

le nom de "Marketing", vocable étrange à l'époque, qui couvre en fait toutes les activités visant "à satisfaire le client au moyen du produit" (67). Il est important de souligner que le "Marketing" dans son sens actuel n'est pas l'extension du département "Vente", mais un concept réellement original dont la vente ne représente qu'un élément.

On peut distinguer sommairement deux secteurs principaux d'activités du Marketing et un secteur intermédiaire. Le premier de ces secteurs, que nous appellerons "prévisionnel", et celui où se réunissent les sphères d'activités visant à éclairer les divers éléments constituant le marché. L'activité de ce secteur était peut-être implicite au sein du département "Vente", mais sa réalité est devenue "active" avec le Marketing. L'autre secteur, que l'on nommera "opérationnel", concentre les activités propres auparavant à la "Vente". Entre eux se glisse de plus en plus un secteur voué entièrement au produit même, à sa vie économique, c'est le secteur "produit".

Dans l'optique de l'entreprise, le Marketing vise en fait à améliorer l'efficacité des moyens divers engagés sur le marché pour promouvoir la position des produits. Comparé à l'organisation militaire, cette forme de pensée correspond à la mise au point d'une stratégie logistique et d'une tactique opérationnelle, en fonction de l'ennemi et des moyens à disposition.

En premier chef, le Marketing se manifeste sur le plan de l'organisation, par la mise en place d'une nouvelle structure administrative. Ensuite, sur le plan humain, on assiste au remplacement progressif d'employés avec le traditionnel "sens des affaires", par des spécialistes qualifiés dans chaque secteur, ceci en vue d'analyser de manière synthétique les éléments devant permettre l'élaboration de décisions dans un marché dynamique.

1) Les techniques prévisionnelles du Marketing

L'ensemble des activités prévisionnelles du Marketing peut se résumer en un concept, l'étude du marché, qui se définit selon Biscayart comme: "L'analyse et la synthèse, occasionnelle ou permanente, tant du point de vue qualitatif que du point de vue quantitatif, des éléments constitutifs passés, présents ou futurs du marché (68)". Le but de l'étude du marché est donc d'éclairer le champ d'action de celui qui l'utilise, soit immédiatement par la constatation statique de données précises, soit dans le temps par l'interprétation de situations actuelles. Ainsi, pour être un instrument de travail efficace, l'étude de marché doit viser à la création de véritables dossiers des éléments du marché, permettant de juger en tout temps de leur situation quantitative ou qualitative.

A : Les analyses quantitatives

Du marché en général au produit en particulier, autant de sujets nécessitant différents types d'analyses quantitatives.

Tout d'abord, celles qui précisent le cadre économique général d'une région ou d'un pays, et dont les éléments sont en principe fournis par les organismes économiques officiels : l'état de la population, sa structure socio-économique, son taux d'augmentation, sa répartition géographique; le revenu national, sa structure, son taux de croissance, ses particularités, etc. En permettant de situer l'unité économique de l'entreprise par rapport au contexte évolutif global, ces analyses ont une valeur indicative incontestable, mais sans influence directe sur la politique même de l'entreprise.

Plus proche de l'entreprise, il faut relever les études cherchant à mettre en lumière les caractéristiques du marché d'une denrée particulière. Prenons pour exemple le marché du café soluble : il est important de connaître non seulement la consommation globale de ce produit, exprimée en quantité totale ou par tête d'habitants, mais également la répartition sociale et géographique de cette consommation, de manière à déterminer le marché potentiel présent et futur. C'est sur ce type d'observations notamment que repose la politique d'entreprise à longue échéance, et par là celle des investissements. Très souvent, ce type d'analyse est encore complété par des enquêtes s'attachant aux marchés limitrophes du produit, de manière à préciser le contexte du marché analysé, par exemple celui des boissons chaudes dans le cas du café soluble. Pour le fabricant, la vie d'un produit dans le contexte de produits analogues, ou remplissant la même fonction, est particulièrement intéressante, car elle permet parfois de découvrir des lacunes ou des anomalies concernant les tendances de la consommation ou de l'offre, qui peuvent alors être à l'origine d'un nouveau secteur d'activité.

L'étendue du marché d'un produit étant connue, l'étude va devenir plus pénétrante, afin de définir la structure de l'offre selon les concurrents en présence, les différentes qualités et les différents emballages mis en vente. On obtient ainsi un premier "état de situation" qui donne l'orientation générale de la politique du producteur. Toutefois, le succès final du produit sur le marché exige la prise en considération des facteurs révélés par l'analyse qualitative, et des éléments qui caractérisent sa "vie" entre la production et la consommation. Les chiffres de la production propre sont en effet très peu révélateurs de l'évolution d'un produit sur le marché. Ils n'indiquent pas les fluctuations des stocks du commerce, qui peuvent absorber un certain volume de production sans augmentation parallèle de consommation. Ils n'indiquent pas non plus la répartition de l'intensité de la consommation tant sur le plan géographique que sur celui des institutions de distribution, un fait qui ne permet pas d'orientation spécifique de la politique de vente. Il

est donc indispensable de disposer d'une véritable "radiographie" de la situation du produit entre sa sortie de fabrication et sa consommation finale, de manière à localiser les divergences entre le "in put" de la production et le "out put" de la consommation. Au niveau du commerce, la solution pratique de ce véritable "casse-tête chinois" a été apportée de manière quasi-exclusive par une maison américaine - AC Nielsen & Co. - qui, périodiquement, fournit aux fabricants qui le désirent une image exacte des variations de diffusion d'une marque d'une période de référence à l'autre, et des variations de stock du commerce en fonction de la consommation. Concernant l'analyse périodique de la consommation, divers instituts sont à même de donner des indications précises sur la structure sociologique et inter-marque. (En Suisse notamment : IHA.) Ces indications sont extrêmement précieuses pour la détermination susceptible d'assurer la continuité de la diffusion du produit.

Toutefois, quelle que soit sa précision, l'image de la situation d'un produit reste soumise aux modifications conditionnées par les réactions impulsives du consommateur et, sur le plan de l'entreprise, à l'interprétation pratique des données reçues. Si l'orientation de la tactique de l'entreprise notamment la détermination de mesures promotionnelles et l'engagement du service externe dépend étroitement des analyses quantitatives, l'élaboration d'une véritable stratégie est commandée par les résultats d'analyses qualitatives.

B : Les analyses qualitatives

Le but des analyses qualitatives est d'établir les réactions et le comportement du consommateur face au produit, à la marque et à ses principaux moyens de propagation sur le marché. Une des principales difficultés de ce genre d'analyse provient de la nécessaire objectivité de son exécution, de sa conception à l'interprétation de ses résultats. "La statistique est une forme de mensonge" dit le langage populaire, en sous-entendant que toute série de chiffres peut être manipulée. Il est clair alors que l'étude cherchant à élucider des comportements, à déterminer des mobiles de préférence ou de répulsion, ou simplement à cataloguer des tendances et des jugements essentiellement personnels, se heurte d'emblée à la subjectivité de ceux qui y participent, rendant du même coup son utilisation très délicate.

Nous retiendrons deux types d'analyses qualitatives dont les résultats sont souvent les compléments nécessaires à l'élaboration d'une politique de gestion.

1. - L'analyse du "Brand Image"

Par cette étude, on cherche à déterminer la réaction émotionnelle du consommateur face au produit et à la marque. Elle se déroule généralement en deux temps : avant le lancement du produit on analyse les réac-

tions que suscitent ses divers éléments (emballage, prix, goût, etc.), de manière à éliminer au maximum les erreurs de jugement et d'appréciation qui se sont glissées dans son élaboration. C'est l'analyse préventive. Après le lancement du produit, on contrôle périodiquement la qualité du rapport entre le consommateur et lui.

L'importance de l'enquête qualitative à but préventif ne peut être assez soulignée. La mise au point d'un nouveau produit n'est pas seulement une opération longue et onéreuse, mais encore éminemment délicate du fait de l'inconnue que représente, malgré toutes les prévisions, la réaction du consommateur. Le but du test est alors double : d'une part, il vise à confirmer ou à infirmer les travaux de laboratoires sur la qualité intrinsèque du produit, notamment sur son goût et son mode d'emploi (69). D'autre part, afin de limiter le risque de mettre en vente un produit parfait en soi, mais psychologiquement refusé par le consommateur, on le soumet à une appréciation d'ensemble : présentation, appellation, prix, goût, forme, etc. Sur la base des deux faisceaux de résultats, obtenus auprès d'un "panel" de consommateurs représentatifs du marché que l'on convoite, le produit est amélioré jusqu'au moment où l'on déterminera sa "vendabilité" effective dans un marché-test.

Une fois lancé, le produit connaît toujours une suite de péripéties imputables à différents facteurs, mais dont l'origine est parfois difficilement décelable directement. Par l'étude des mobiles d'achat du consommateur, on va tenter de dégager les réactions profondes que suscite le produit dans son ensemble, et les préjugés éventuels qui se greffent à lui. Objectivement menée, interprétée avec les connaissances requises, l'étude de motivation à un intérêt incontestable pour l'entreprise, car elle permet d'apporter les corrections nécessaires à l'image d'un produit avant que celle-ci ne soit à tel point troublée qu'un "sauvetage" par des mesures publicitaires devient problématique, voire impossible. Il est important toutefois de considérer ce type d'analyse avec un scepticisme "constructif" constant, car en fait il est peu de jugements qui soient aussi vagues que ceux de la masse des consommateurs.

2. - L'analyse des "médias" de masse

Pour le fabricant d'articles de marque, l'étude de marché vise premièrement à situer un produit dans le contexte du marché. Mais, si la connaissance de ces caractéristiques est indispensable à la réalisation et à la diffusion d'un produit avec le maximum d'efficacité, les particularités des principaux médias de la publicité, doivent aussi être déterminées afin de rendre optimale la portée de celle-ci.

L'analyse des "médias" se décompose, de même que les études du marché, en phases quantitatives et qualitatives. Nous abordons pourtant cet aspect de l'étude de marché hors de la classification adoptée en début, afin de marquer cette différence entre les analyses consacrées au produit d'abord et celles ne le concernant qu'en second lieu.

La direction donnée à ce type d'étude dépend de l'importance attribuée à chaque type de média dans la répartition du budget publicitaire. Dans l'industrie alimentaire de marque, il apparaît grosso modo que la presse, sous toutes ses formes, absorbe 3/4 des sommes consacrées à la publicité, le reste allant en parts très inégales à la télévision, à la radio ou au cinéma (70). La presse et ses différents organes va donc être l'objet principal des analyses de médias, celles des autres moyens perdant de son importance en raison du monopole d'exploitation dont ils sont souvent l'objet (radio, télévision) ou de l'impossibilité de déterminer le rayonnement réel de tel cinéma ou de telle colonne d'affichage par exemple. Certes, l'importance de la publicité télévisée est grande, mais dans un pays comme la Suisse, en raison du monopole de l'Etat, le producteur d'articles de marque ne peut se prononcer que globalement sur l'utilité de ce moyen de diffusion, sans possibilité de sélection entre différents émetteurs, comme c'est particulièrement le cas aux USA.

Dans la presse par contre, le nombre des publications à disposition implique un recensement quantitatif et une classification de celles-ci (71): nombre de quotidiens, d'illustrés, de journaux spécialisés, etc; périodicité de parution; variété du tirage et de la diffusion; prix de base de l'insertion en noir et blanc, prix du supplément couleur, prix du "contact" de mille lecteurs, etc. L'inventaire de ces données peut être très vaste et se renouveler assez fréquemment en raison du continuuel mouvement d'épuration et de concentration que l'on enregistre dans le monde de la presse.

Fort des moyens à disposition, l'efficacité de l'insertion va dépendre étroitement des caractéristiques géographiques et sociologiques de la diffusion de chaque organe de presse. Suivant le but fixé, on peut procéder à des combinaisons ou à des recouvrements d'après la catégorie sociale, la profession ou la région touchées par chaque publication. Cette sélection est particulièrement nécessaire lors de "dépressions" régionales d'une marque, révélées par les investigations périodiques du type "Nielsen", ou par les analyses de motivation.

Schématiquement, l'analyse des médias de masse représente le dernier volet des études de marché. Il apparaît ainsi que la gestion d'une entreprise d'articles de marque n'est plus guidée par l'intuition ou le hasard, mais au contraire par un système d'analyses permettant une prise de décision sur des bases précises, où "l'imprévu d'autrefois" se distingue à temps. Cependant, l'étude de marché n'est rien en soi si des mesures d'adaptation et d'organisation ne sont pas prises pour la réalisation de cette nouvelle politique d'entreprise axée sur l'anatomie du marché.

2) La politique "produit" du Marketing

C'est à dessein que nous considérons la politique "produit" comme une démarche intervenant entre les deux principaux secteurs d'activité du Marketing, le côté prévisionnel et le côté opérationnel. En effet, le Marketing en soi n'est qu'une construction de l'esprit, si la conception révisée "d'attaque" du marché que suscite l'ensemble des études qu'on lui consacre, aussi bien que ces analyses elles-mêmes, n'étaient étayées solidement par la ferme volonté de considérer les produits de l'entreprise comme la clé de voûte de ses préoccupations.

Or, pendant très longtemps, le développement d'une entreprise d'articles de marque était conditionné par la plus ou moins grande habileté de ses cadres techniques et commerciaux, dont le talent s'exerçait sur des produits nés du hasard, de l'intuition ou de l'imitation. Aujourd'hui, une telle politique ne présenterait peut-être pas de graves inconvénients, si ce n'est celui de voir le succès d'un type de produit, ou d'un article déterminé, brusquement rompu, sans que "l'idée géniale" de la découverte initiale ne se représente, réduisant l'entreprise au marasme ou à la dépendance de licences de fabrication. Les conditions actuelles du marché, dominé par une lutte concurrentielle qui accélère notablement le déclin d'un produit, impliquent que le fabricant considère le développement, le lancement et l'implantation de produits nouveaux de manière dynamique. Dans une première démarche, le fabricant doit précéder le consommateur en découvrant ses besoins latents et en adoptant une politique dynamique et contrôlée de renouvellement et d'extension.

Une des sources principales d'idées nouvelles reste l'observation du marché. Que cela soit dans l'examen des secteurs périphériques à ceux de l'entreprise, où dans la volonté d'adaptation de produits concurrents, des lacunes propices peuvent souvent être mises à jour. A cet effet, le service externe d'une entreprise est souvent l'instrument adéquat, et on ne saurait trop recommander son engagement constant dans ce but.

La démarche parallèle à la recherche d'idées à l'extérieur, est la mise en chantier d'un programme de recherches et d'essais systématiques. L'importance de la recherche apparaît beaucoup mieux si l'on considère qu'entre l'idée première d'un produit et sa réalisation effective comme article vendable, le déchet dû à des causes techniques ou économiques atteint parfois 95 % à 98 %. On ne saurait dès lors trop insister sur la nécessité d'adopter des programmes de recherche constants, remplaçant la création sporadique et par trop empirique d'antan.

Si la recherche dans son ensemble est la condition première d'une présence à long terme de l'entreprise sur le marché, à court terme la politique "produit" vise à répondre de manière plus souple aux désirs de nouveauté du consommateur, par la création constante d'une certaine "tension émotionnelle" autour du produit. Pour un article déterminé, si l'on exclut le cas de son remplacement et l'article des mesures promo-

tionnelles, deux possibilités de variation s'offrent au fabricant :

1. L'extension en profondeur, qui se traduit par la variation dimensionnelle du conditionnement : conditionnement normal, conditionnement famille, économique, gros consommateur, etc. Cette forme de variation peut subséquentement se compléter par un perfectionnement intrinsèque du produit, par la simplification de son mode d'emploi, par exemple, ou par l'élargissement de ses possibilités d'utilisation.
2. L'extension en largeur, très en vogue dans l'alimentation, qui consiste à apporter certaines variantes de qualité à un produit de base. Dans le cadre des produits alimentaires ce sont essentiellement des nuances de goût qui entrent en ligne de compte, permettant d'élargir l'éventail des consommateurs potentiels du produit sans modification essentielle du processus de fabrication ou de vente. Citons un exemple : la moutarde et ses variantes : au raifort, au vin blanc, sans sel, goût français, etc.

Cet aspect de la politique "produit" est largement facilité par les multiples possibilités d'emballage des produits, et par la recherche constante de nouveautés de la part du consommateur. Cependant, son utilisation ne devrait pas devenir abusive, mais rester l'expression d'un compromis entre les exigences de la lutte concurrentielle et la volonté de servir le consommateur.

Sur le plan de l'organisation de l'entreprise, l'adoption d'une politique "produit" bien définie nécessite la création d'une fonction nouvelle, celle de chef de produit ("product manager"), dont la caractéristique est la suivante : alors que l'exécution des diverses tâches au sein d'une entreprise est de plus en plus fragmentée pour être confiée à des spécialistes, la fonction du chef de produit au contraire est universelle. Sa responsabilité se concentre bien sur un article ou un groupe d'articles, mais elle comprend l'examen et la coordination de toutes les phases de la vie de ce produit, depuis sa mise en chantier jusqu'à ses multiples péripéties sur le marché. Le "product manager" apparaît donc un peu comme un "tuteur général" aux compétences et aux connaissances nécessairement très vastes, en raison de l'interdépendance étroite des facteurs influençant le produit. En aucun cas cependant, il ne se substitue aux responsables sectoriels de l'entreprise, et du chef de laboratoire au chef de vente les compétences restent bien délimitées. Seule l'efficacité des fonctions partielles permettant l'élaboration du produit va être renforcée par l'action coordinatrice du chef de produit. Sur le plan hiérarchique cependant, le "product manager" doit se situer à un niveau supérieur à celui des responsables de départements, ceci de manière à posséder l'autorité nécessaire à sa fonction coordinatrice.

3) Les techniques "opérationnelles" du Marketing

L'étude de marché et la politique "produit" sont en fait les deux grandes nouveautés de cette conception de gestion qu'est le Marketing. Cependant, la réalisation efficace de cette politique, tournée dorénavant vers le marché, a nécessité un certain nombre d'adaptations au coeur du département Vente.

A : De la réclame à la publicité

Autrefois, nous l'avons relevé, on faisait de la réclame dans les mêmes buts que les crieurs de foires du Moyen-Age. Il fallait avant tout attirer l'attention, par l'image, par la couleur, éventuellement même par le texte. L'ampleur de la réclame dépendait alors de l'attribution plus ou moins généreuse de moyens financiers; quant au style, il relevait plus du sens artistique d'un employé du département "Vente", que de connaissances socio-psychologiques de l'individu et de la masse. Les destinataires de la réclame étaient indifféremment "les consommateurs". On n'élaborait pas une campagne de réclame destinée spécifiquement à une classe de population (les jeunes) ou à une profession (les épiciers ou les grossistes), mais on s'adressait uniformément à tous sur le ton: "Si vous avez besoin de ---- alors pensez à ----". Considérée alors souvent comme un mal nécessaire, la réclame, en s'intégrant de façon organique au complexe du Marketing, n'a pas seulement changé son nom contre celui de publicité, mais a également modifié son style et ses formes.

En raison du formidable développement de la production et des tensions concurrentielles que celle-ci a suscitées, le besoin accru de "sécurité d'action" du fabricant d'articles de marque l'a conduit à utiliser très largement les données diverses des études de marché dans l'élaboration de la conception publicitaire.

Du même coup, l'originalité spontanée et parfois désorganisée de la réclame d'antan a progressivement fait place à une publicité conçue de manière quasi scientifique, mais qui souvent a tendance à sacrifier la créativité en faveur de la standardisation des moyens et du style. Simultanément, les buts poursuivis ont évolués. Le fabricant ne peut plus se borner à attirer l'attention du consommateur et à l'informer, il est contraint de lui suggérer à la fois le besoin et la marque. Si dans la générosité de l'offre actuelle la démarche se justifie, son efficacité réelle est sujette à caution en raison de sa généralisation (72). La "réclame de papa" était parfois naïve mais elle avait pour elle l'originalité. Force nous est aujourd'hui de constater que le consommateur, saturé de moyens d'information, devient peu à peu insensible aux trop nombreux et trop semblables messages publicitaires. Dans cette optique, il n'est pas téméraire de penser que l'application des résultats multiples des études de marché est allée trop loin. Il n'est donc pas im-

possible que l'on assiste successivement à un revirement de la conception de la publicité, visant à redonner à l'"idée" même du message publicitaire, seule capable en définitive de polariser l'intérêt des consommateurs, une place qu'elle a aujourd'hui perdue au profit des résultats d'analyses ou autres "trends psychanalytiques". Qui sait, peut-être irait-on même jusqu'à ressusciter certaines idées de la réclame d'antan, au graphisme parfois naïf, au texte un peu baroque, mais pleines de cette "chaleur humaine" qui aujourd'hui fait souvent défaut.

Considérée sous l'aspect de l'organisation, la responsabilité de la fonction publicitaire, après avoir été déléguée un peu au hasard dans le département "Vente", est aujourd'hui très souvent confiée à des organismes indépendants : les agences de publicité. Cette mesure est dictée par deux raisons. D'abord, l'ampleur des questions inhérentes à la conception et à l'exécution d'une campagne publicitaire rend indispensable la présence de spécialistes. Ensuite, son exécution hors de l'entreprise s'avère plus efficace si l'on ne veut pas sacrifier une certaine rigueur nécessaire à la conception publicitaire ainsi comprise aux divergences personnelles ou sectorielles inmanquables dans chaque entreprise. Cette délégation de pouvoir n'est pas seulement très onéreuse (73), elle est parfois malheureuse en raison de la méconnaissance de "l'esprit de la marque" que les statistiques ne peuvent saisir et qui, souvent, est remplacée par un véritable "esprit d'agence". Il semble toutefois que l'on se dirige vers un compromis mieux adapté aux besoins de la marque, tant sur le plan de la conception que sur celui de l'organisation de la publicité.

La diffusion même de la publicité enfin s'est adaptée à la nouvelle dynamique du marché. On peut maintenant distinguer trois démarches publicitaires qui, prises en commun, visent à créer dans l'univers du consommateur, une image de la marque et du produit aussi positive que possible. Ce sont :

- la publicité de base, utilisant les médias classiques de diffusion que sont les organes de presse, la télévision, le cinéma et la radio, et dont la mission se concentre à promouvoir sur le marché le développement d'un article déterminé.
- La promotion des ventes, qui vise les mêmes buts mais au lieu même de l'achat, et qui rassemble tous les moyens techniques et commerciaux aptes à favoriser l'écoulement du produit dans le magasin.
- Les relations-publiques enfin, dont les manifestations diverses visent uniquement à créer et à entretenir une certaine notoriété et un certain prestige à la marque.

L'action publicitaire de l'entreprise de marque a donc pris une ampleur et une direction nouvelle, contrastant très nettement avec la réclame d'autrefois. Cependant, la diversité des moyens publicitaires dont dispose l'industrie ne présume en rien de l'efficacité de son engagement,

qui reste soumis à la décision humaine.

B : Les adaptations dans le département "Vente"

Après avoir été dépouillé de l'une de ses tâches principales, la réclame, le département "Vente" a subi des transformations importantes, se manifestant aussi bien sur le plan humain que technique.

Des années durant, toute la tactique de vente du fabricant d'articles de marque a reposé sur l'équilibre de ces trois facteurs : qualité du produit, réclame et service externe. Les représentants qui formaient ce dernier étaient réellement "les premières lignes" de l'entreprise, chargés aussi bien de la vente que de la fourniture de renseignements permettant d'élaborer une ligne de conduite concernant le produit. Ils étaient réellement le seul moyen de contact de l'entreprise avec le marché, avec le commerce d'abord et indirectement avec le consommateur. Ils remplaçaient donc dans une certaine mesure les moyens actuels d'investigation. La responsabilité qui incombait alors au service externe n'était en somme pas plus lourde que maintenant, mais son importance se traduisait différemment. En effet, de par cette fonction d'intermédiaire entre le marché et l'entreprise, le représentant d'alors était une "personnalité" jouissant auprès du commerce d'un prestige à la hauteur de la maison dont il était l'émissaire, et que seules sa personnalité et la conscience de sa fonction pouvait rehausser. Le phénomène était d'autant mieux marqué que, pour le commerce, la vente d'un article de marque était encore honorifique, comme de nos jours dans l'industrie horlogère ou de l'automobile, l'agence d'une marque au prestige bien établi est le signe d'une réputation à défendre. Ainsi, dans le secteur alimentaire, la fonction de représentant avait une certaine auréole de réussite pour son titulaire, ce qui le rendait notamment "persona grata" à tous les échelons du commerce.

La tâche du représentant d'articles de marque aujourd'hui ne s'est pas simplifiée, comme on pourrait le croire, à la suite de la mise en service des techniques prévisionnelles du Marketing. Sa responsabilité au contraire est devenue plus réelle, mais face aux multiples professions nouvelles à prédominance technique, sa fonction a quelque peu perdu de son éclat. A la prestance et aux effets de rhétorique d'alors, ont fait place des arguments de vente plus précis et plus techniques, en même temps que l'on découvre toute l'importance de la présence de la marque au point de vente. Autrefois, toute l'atmosphère du marché était propice à l'implantation définitive d'un nom, d'un article et d'une renommée. Le consommateur était moins sollicité, le commerce agissait de manière indépendante. Aujourd'hui, face au déluge de l'offre et au véritable "téléguidage" des commerçants de détail par les centrales d'organisation auxquelles presque chacun est rattaché, le représentant doit réellement être un "all round man", une palette multicolore de qualités diverses. On exige de lui non seulement un sens précis de la vente,

mais aussi un fin talent de psychologique et une formation commerciale ouverte à tous les problèmes du commerce. De plus, l'utilisation quotidienne des moyens de promotion des ventes font de lui un décorateur qui doit être efficace et discret, alors que la diversité psychologique de quelque vingt clients journaliers "toujours pressés" alliés au chaos circulatorio des villes supposent un équilibre psychique jamais en défaut.

Sans conteste, on attend plus du représentant d'aujourd'hui que de son collègue d'il y a quinze ans. Le fait doit être souligné, car même dans l'entreprise sa tâche est parfois considérée avec une ironie légèrement condescendante : "Ces messieurs du dehors ...". Ceci vient peut-être du fait que les mutations progressives survenues dans l'exécution de son travail, ont été moins spectaculaires que celles au sein même de l'entreprise. Mais elles n'en sont pas pour autant moins conséquentes. Dès lors, le problème du recrutement, de la formation et de la rémunération du représentant se pose à nouveau, car souvent ce dernier a accompli, tant bien que mal, la transition que nécessitaient les bouleversements du marché sans contre-partie professionnelle ou pécunière de l'industrie qui l'emploie. Une révision de son statut en fonction des nouvelles exigences du marché est d'autant plus importante, qu'à l'heure actuelle la force d'une marque auprès du commerce repose souvent sur le contact humain que le représentant a réussi à créer et à entretenir à travers toutes les vicissitudes de la vie des affaires. Le commerce, en prenant conscience de la puissance que lui confèrent l'association et la collaboration, est devenu par exemple extrêmement sélectif dans ses achats. La prise en assortiment d'un produit, même de marque renommée, est maintenant moins affaire de prestige que d'intérêts. Par ailleurs, l'inflation de produits et de marques de toutes sortes ne peut que renforcer cette tendance. Dans ce contexte, seule souvent une certaine "complaisance d'achat" du commerce envers un représentant "sympathique", dans son sens le plus large, permet à une marque d'être prise ou de rester en distribution. Pour cela, il est nécessaire que la formation du représentant soit non seulement "technique", mais mieux orientée vers l'aspect "relation publique" de sa fonction, et que sa rémunération ne soit pas déterminée seulement par les résultats immédiats de ses visites (salaires à la commission), mais tienne compte de l'efficacité de celles-ci à longue échéance.

La deuxième mutation importante au coeur du département "Vente" a été l'adoption de procédés divers visant à accélérer la vente des produits au consommateur. Après la prise en charge de diverses fonctions de commercialisation par le fabricant, on note ainsi une nouvelle irruption de sa part dans la sphère d'activité du commerce avec les artifices de la "promotion des ventes". Le fabricant s'est en effet rendu compte qu'en raison de l'ampleur et de la diversité de son assortiment, le commerce de détail ne pouvait procéder à une argumentation réelle des produits de "sa" marque auprès du consommateur, ceci d'autant moins en magasins libre-service. Il a donc cherché à compléter l'action publicitaire

diffusée par les médias de masse par une action directe au point de vente, de manière à déclencher avec plus d'efficacité l'impulsion d'achat.

La gamme des possibilités de la promotion des ventes est très large. Du simple présentoir de produits aux dégustations, toute une série de moyens ont été créés, tant d'après le genre de produits que l'on veut favoriser que d'après le type de magasin où il est mis en vente. Cependant, nous verrons que la promotion des ventes a pris une extension nouvelle et inaccoutumée au moyen des "campagnes" du fabricant, qui modifient aussi bien l'esprit initial du principe, que ses procédés classiques.

4) Les incidences économiques et administratives du Marketing

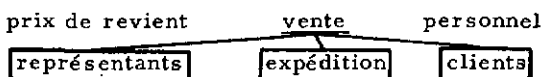
Dans l'industrie alimentaire de marque, l'adoption du Marketing comme conception de gestion entraîne trois conséquences essentielles dont l'importance varie suivant les entreprises.

La première a trait au secteur d'activité de l'entreprise. Par le truchement de l'étude de marché et de la recherche systématique de produits nouveaux, la gamme des produits offerts a tout d'abord tendance à s'élargir. Puis, en raison d'un besoin périodique d'assainissement de l'assortiment, cette même gamme de produits tend à se contracter et à se limiter aux articles dont les possibilités de développement sont les meilleures. Il résulte généralement de ce "mouvement respiratoire" de l'entreprise soit l'annexion de secteurs complémentaires de l'activité primaire, soit la naissance de nouveaux foyers d'activité qui relèguent progressivement les premiers à une importance subsidiaire. Ces déplacements de centres d'activité ne sont pas sans modifier, parfois très profondément, l'image même de l'entreprise (74).

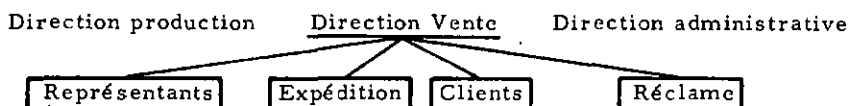
La deuxième conséquence du Marketing se situe sur le plan même de l'organisation qui subit au fur et à mesure de l'introduction de cette conception de gestion, différentes modifications (75). Avant l'adoption du Marketing, alors que la production était encore le souci principal du fabricant, l'organigramme de l'entreprise pouvait être le suivant :

Direction de production

Direction commerciale

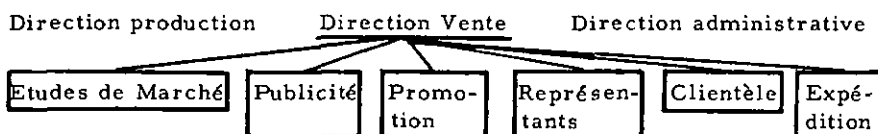


Rapidement pourtant, le marché devenant oligopolistique, le département "Vente" s'émancipe et devient une unité différenciée de la direction commerciale. L'image se modifie alors ainsi :

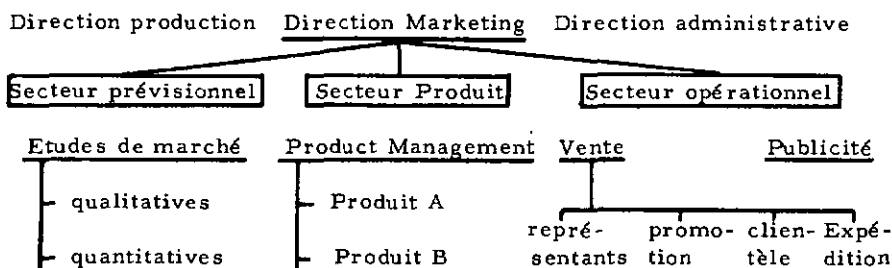


La réclame a maintenant "droit de cité" et devient progressivement un secteur d'activité propre.

La réalité du Marketing devenant active, l'organisation de l'entreprise passe par une phase intermédiaire, en ce sens que les fonctions principales du Marketing sont encore implicitement dépendantes du département "Vente". La raison principale de cet anachronisme est souvent financière, car la mise en place d'un système authentique de Marketing cloisonné selon la rigueur des schémas n'est rentable qu'à partir d'un chiffre d'affaires estimé par Bachmann à 50 millions de francs (76). On a alors :



Enfin, complètement élaborée, l'organisation définitive de l'entreprise selon le Marketing pourra être la suivante :



La troisième conséquence du Marketing est, qu'en tentant de calquer son activité sur l'anatomie du marché, l'entreprise est contrainte à une adaptation technique et humaine permanente, qui met tout d'abord en lumière le problème délicat des investissements industriels nouveaux. Le phénomène d'obsolescence exige très souvent que les modalités du financement et l'orthodoxie des amortissements soient corrigés de manière impérative, de façon à assurer à l'entreprise une stabilité optimum avec une certaine souplesse d'action et un taux de liquidité suffisant.

Dans ce sens, une forme nouvelle de financement des investissements industriels est à même d'apporter une solution intéressante à certains types de financement : le système de "leasing", qui consiste à interférer un institut financier entre l'entreprise et le fournisseur d'équipement de manière à ce que celui-ci rentre immédiatement dans ses fonds, et que l'entreprise n'ait pas de crédits à amortir, mais une location à payer selon des modalités ad hoc. Certes, le "leasing" n'est pas la panacée aux problèmes de financements industriels mais, habilement comprise, cette formule permet d' "alléger" raisonnablement certains budgets d'investissements urgents sans devoir renoncer à leur réalisation, et du même coup d'étendre les plans d'amortissements.

L'adoption du Marketing a parallèlement renforcé l'investissement humain. Non seulement la stratification de l'organisation de l'entreprise a provoqué une augmentation absolue du nombre d'employés, mais surtout le prix de la place de travail est monté dans des proportions étonnantes. Ce phénomène d'ailleurs est renforcé par la surenchère salariale due aux tensions chroniques du marché du travail. L'ère est aujourd'hui celle des spécialistes, et la réalisation effective d'une conception scientifique de gestion exige un capital de "matière grise" toujours plus élevé et toujours plus cher.

Cette nécessité d'investissements a certes pour conséquence de permettre à l'entreprise de mieux s'adapter au marché, mais également de modifier sa situation de coûts en renforçant l'importance des coûts fixes. Or, par un mouvement de causes à effets, la nécessité de renouvellement et d'adaptation devient toujours plus impérieuse (77), à tel point que la prestation financière et commerciale nécessaire à ce maintien constant de l'entreprise sur un marché en continuel mouvement croît parfois de façon plus rapide que les possibilités propres de l'entreprise. On touche ici à un problème névralgique de l'entreprise des produits alimentaires de marque, que l'éclatement des marchés rend encore plus incisif : celui de sa dimension économique.

L'unique prestation qui puisse aujourd'hui assurer à l'entreprise de marque une place réellement défendable sur le marché n'est pas celle consistant à s'acharner dans de stériles luttes concurrentielles avec des produits banals, mais au contraire celle consistant à s'assurer le contrôle de produits nouveaux et inédits. Or, les méthodes modernes de recherches systématiques, exigent la mise en place d'une infrastructure technique importante que très souvent l'entreprise alimentaire moyenne n'est plus en mesure de financer dans la mesure des résultats à atteindre. On arrive ainsi à ce faux paradoxe, que l'adoption des techniques du Marketing, qui devait supprimer la discordance entre production et distribution, devient en fait un facteur contraignant à l'agrandissement et au renouvellement de l'unité de production. Ainsi, s'il veut continuer à justifier son existence, le fabricant doit opter entre trois solutions qui toutes visent à faciliter cette adaptation :

- la licence d'exploitation, qui est une solution intermédiaire par son caractère caché de "liberté provisoire";
- la collaboration inter-entreprises dans les secteurs fondamentaux, tels la recherche, le traitement de l'information, etc, de façon à éliminer le parallélisme de l'effort et de la dépense;
- l'intégration à un groupe plus puissant, solution dernière et complète qui n'est pas toujours dictée par des raisons financières, mais dont cet aspect reste un des principaux moteurs (78).

Pour le fabricant d'articles de marque, cette première phase de l'évolution de la distribution se caractérise donc par un remaniement et un perfectionnement de ses fonctions distributives, phénomène qui souvent est la cause d'un agrandissement de l'unité de production aussi bien sur les plans techniques, que commerciaux et économiques. L'évolution du commerce de distribution proprement dit va, quant à elle, provoquer également un certain nombre de mutations et d'adaptations dans la sphère d'activité du fabricant; c'est ce que nous analyserons dans les pages qui suivent.

V. L'EVOLUTION DES METHODES DISTRIBUTIVES DU COMMERCE

1) Du vrac au pré-emballé

Il n'est pas nécessaire de remonter très loin dans le temps pour se rendre compte que l'ère de l'emballage, dans l'industrie alimentaire, n'a pris véritablement son essor qu'à la "révolution" du libre-service. La vente en "vrac" apparaît aujourd'hui comme révolue et archaïque, mais il y a vingt ans encore l'épicerie se vendait ouverte, à la demande. Derrière son comptoir, le détaillant vendait l'huile au tonneau, les pâtes en caisses, les biscuits en boîtes de fer-blanc géantes et la moutarde en énormes pots de grès. L'article de marque était certes à l'avant-garde, parce qu'emballé, mais la plupart des fabricants poursuivait une politique double, consistant à vendre leurs articles en conditionnements, tout en fournissant à l'épicier le produit en vrac qu'il devait alors effectivement détailler. Ce n'est que lentement que l'article de marque a imposé le pré-emballage dont l'avantage le plus évident a été de permettre l'avènement du libre-service.

2) Du magasin sans vendeur ...

A : L'implantation du libre-service

Le libre-service est non seulement une forme de vente, il est réellement le symptôme d'un changement de notre genre de vie. Symboliquement, la disparition du vendeur entre le consommateur et la marchandise peut être considérée comme le début d'une civilisation où les frontières sociales, économiques et nationales se dissipent. Et si aujourd'hui personne, du commerçant ou du consommateur, ne songerait à mettre en question le principe même du libre-service, il faut souligner que son application en Europe ne s'est pas réalisée sans réticences quand bien même on sût au moment de son apparition (1948-1950), que 95 % de l'alimentation se vendait alors sous cette forme aux Etats-Unis (79). Si nous examinons l'implantation du libre-service en Allemagne et en Suisse (80), on peut distinguer deux phases. Jusqu'en 1957, le procédé a été pratiquement l'apanage du commerce "intégré". Ce dernier a fait oeuvre de pionnier dans la recherche de solutions à la multitude des problèmes techniques, économiques et psychologiques résultant du bouleversement des conceptions ancestrales du commerce et du consommateur.

La deuxième phase, commencée approximativement en 1957, et qui dure toujours, est caractérisée par le rattrapage partiel du retard important qu'avait le commerce "Indépendant" (dont font partie les formes "associées") par rapport à l'évolution du commerce intégré. Les quelques (81) chiffres suivants, purement indicatifs, font bien ressortir ces 2 étapes:

Suisse: 146 LS dont 82 "Migros"

<u>répartition:</u>	43 % succursales)	55 % "intégrés"
	12 % coopératives)	
	indépendants	<u>45 %</u>
		100 %

répartition:	30 % succursales)	75 % intégrés
	45 % coopératives)	
	indépendants	<u>25 %</u>
		100 %

répartition:	9 % succursales)	18 % intégré
	9 % coopératives)	
	indépendants	<u>82 %</u>
		100 %

pour les succursales : 72 % des magasins
pour les coopératives : 50 % des magasins
pour les indépendants : 32 % des magasins

52

répartition:	23 % succursales)	56 %
	33 % coopératives)	
	indépendants	<u>44 %</u>
		100 %

Par rapport à la forme de vente traditionnelle, le LS représente :

pour les succursales	:	42 % des magasins (estimation)
pour les coopératives	:	30,2 % des magasins
pour les indépendants	:	8,6 % des magasins

Notre propos n'est pas de procéder à une analyse exhaustive des avantages et des inconvénients du libre-service, mais d'en relever les caractéristiques et peut-être les anomalies. La première concerne la structure des coûts du commerce. Si la justesse du système en soi est largement confirmée par la très forte concentration du chiffre d'affaires dans les magasins libre-service - 62 % du chiffre d'affaires de détail pour 34 % des magasins en Allemagne, respectivement 50 % du chiffre d'affaires pour 15 % des magasins en Suisse - il apparaît que, par rapport au magasin à service traditionnel, la structure des coûts du libre-service n'est pas, à première vue, très favorable. Pour les magasins suisses, en effet, la comparaison donne les résultats suivants (82) :

En % du chiffre d'affaires	Magasin libre-service	Magasin à service traditionnel
Frais généraux totaux	10,50 %	8,67 %
dont frais de personnel	4,35 %	2,91 %
bénéfice brut	16,90 %	16,14 %
bénéfice net	6,19 %	7,52 %

Sur la base de ces quelques chiffres, on pourrait se demander si, indépendamment de la faveur du procédé auprès du consommateur, celui-ci est économiquement rentable pour le commerce. En fait, ceci n'est qu'un faux paradoxe. La comparaison ci-dessus est basée sur des chiffres d'affaires moyens très différents d'un procédé de vente à l'autre (83) :

Chiffre d'affaires net moyen	Magasin libre-service	Magasin à service traditionnel
1964	293'411	194'624
1965	315'180	204'627
augmentation en %	+ 7,4 %	+ 5,1 %

La rentabilité du libre-service s'est révélée au commerce au moment où celui-ci a fait cette constatation capitale, théoriquement reconnue partout, mais sans effet pratique dans beaucoup d'organisations, que l'argent se gagne non en pour-cents mais en "pièces sonnantes et trébuchantes". Et surtout qu'il y a plus à gagner en accélérant les cadences d'approvisionnement et les rotations de stock qu'en rognant les marges auprès du fabricant (84).

Le fait est important, car aujourd'hui la deuxième caractéristique du libre-service est l'inégalité de sa répartition au sein des différentes formes du commerce. Le degré de conversion du commerce "associé": 32 % des magasins convertis en libre-service en Allemagne, 8,6 % seulement en Suisse, est particulièrement significatif. Ce déséquilibre de répartition, et par là d'efficacité de vente, apparaît encore mieux si l'on considère que non seulement le libre-service est commercialement plus rentable que le service traditionnel, mais encore que cette rentabilité est fonction directe de la surface de vente. Or, si l'on compare la répartition du libre-service d'après ce critère, on obtient dans l'exemple de l'Allemagne les résultats suivants (85) :

Type d'entreprise situation au 1.1.64	Nombre de magasins LS		Surface de vente en m2		
	Absolu	en %	Absolu	en %	Ø par magasin
Chânes + associés	38421	82	2'914'000	67	80 m2
Succursales	4386	9	774'600	18	210 m2
Coopératives	3987	9	626'800	15	156 m2

On voit donc que l'adoption du libre-service par le commerce ne peut être affaire de mode ou de fantaisie, mais qu'au contraire elle est une contrainte économique, et finalement une affaire de survie. On distingue ainsi les prémices d'un nécessaire mouvement de concentration et d'adaptation du commerce "associé", pour faire mieux face à la concurrence des organisations intégrées. Nous verrons plus loin que ce renforcement des structures n'est pas sans conséquence pour le fabricant.

B : Les applications du libre-service

Le libre-service est un procédé bouleversant les conceptions habituelles du commerce en matière de vente, et dont l'application peut en principe se faire à n'importe quel type de magasin traditionnel.

Il faut pourtant relever qu'à partir du libre-service trois nouveaux types de points de vente se sont développés.

1.- Le super-marché

Dans sa définition européenne actuelle (86), le super-marché est un magasin libre-service dont la surface de vente minimum est de 400 m². La conception de grandeur du magasin d'alimentation généralement admise doit donc faire place à une nouvelle idée: celle des grandes surfaces de vente. La démarche est importante, car à la mise en service d'un super-marché sont subordonnés aujourd'hui une quantité de problèmes complexes et inconnus encore pour le commerce il y a à peine plus de dix ans: choix de l'emplacement, détermination de la surface de vente, ampleur de l'assortiment, caractéristiques de l'aménagement intérieur, sans oublier la question du "parking" pour consommateurs motorisés, etc. Historiquement, c'est à l'américain, Michael "King" Cullen qu'il revient d'avoir mis sur pied en 1930 le premier super-marché moderne. A cette époque, l'argument principal du super-marché était la vente à bas-prix d'un assortiment relativement restreint. Actuellement, le super-marché se développe en Europe sous une forme assimilée. Le succès repose autant sur l'attrait qu'exerce auprès du consommateur un très vaste assortiment de produits alimentaires et d'articles "Non-Food", que sur des mesures de gestion où l'empirisme d'antan a fait place à la science du Management. De surcroît, l'argument de vente fondé sur le prix, qui caractérisait les premiers super-marchés américains, a presque été relégué au second plan. Outre-Atlantique le super-marché était une réelle institution de distribution, à même titre que les coopératives ou les "châmes volontaires". Le super-marché européen au contraire est devenu tout de suite une méthode de vente accessible à toutes les organisations du commerce. Dans ce sens, la ménagère européenne ne fait pas son marché "à la Coopérative, à Migros ou au super-marché", mais elle choisit d'abord le type d'organisation du commerce (Coop, Migros, Usego, etc.) suivant des critères de prix et de qualité, et détermine ensuite le type de magasin (service traditionnel, libre-service, etc.) suivant les possibilités présentes. En ce qui concerne la structure du commerce, il est possible que l'inégalité actuelle de répartition des super-marchés entre les diverses organisations, alliée à l'attraction qu'est pour le consommateur une offre abondante de produits, crée pour certaines un "goodwill" plus puissant que la renommée de prix ou de qualité.

Le fait mérite d'être souligné. Il témoigne à l'échelon du consommateur d'une rupture d'un certain sens de la tradition dans les achats, ce qui au fond est normal. Mais ce phénomène a des conséquences qui se répercutent non seulement sur la politique du commerce, mais également sur celle du fabricant d'articles de marque. De pensées et réflexions qu'ils étaient, les achats deviennent impulsifs et sont de plus en plus dominés par des mobiles émotionnels.

Dans l'optique du commerce, l'avantage économique du super-marché est manifeste. La comparaison ci-dessous est significative (87).

	<u>magasin</u> <u>libre-service</u>	<u>Super-marché</u>
Achat moyen par consommateur, en DM	5,60	7,90
Chiffre d'affaires mensuel moyen, par employé	9'660.--	12'610.--
Frais de personnel, en % du chiffre d'affaires	6,3 %	4,8 %
Loyer en % du chiffre d'affaires	2 %	2,5 %
Stock par m2 de surface de vente, en DM	340.--	310.--
Rotation du stock, par mois	2	2,5

On le voit, le super-marché permet non seulement d'améliorer sensiblement la rentabilité du personnel, mais encore de diminuer relativement l'engagement des capitaux circulants, en améliorant parallèlement leur rendement. Le principe du super-marché apparaît donc comme doublement digne d'intérêt : d'une part comme puissant moyen de promotion des ventes, d'autre part comme unité économique plus rentable que toutes les formes de magasin connues jusqu'ici. Il ne faut cependant pas oublier que la productivité du super-marché dépend beaucoup plus étroitement de facteurs complexes que les magasins à service traditionnel ou libre-service.

Or, si ces facteurs peuvent théoriquement être déterminés de manière exacte par l'étude de marché avant la mise en chantier d'un super-marché, il apparaît que, souvent, l'endroit d'implantation ainsi que les dimensions de la surface de vente sont soumis à des conditions impératives et non-modifiables. Les exigences de la concurrence peuvent parfois restreindre très fortement la liberté de choix concernant l'emplacement du nouveau point de vente, alors que les dimensions qu'on désire lui donner sont souvent soumises aux limites fixées par les maîtres d'oeuvre du complexe immobilier devant l'abriter.

A ce propos, par exemple, la diversité dimensionnelle des super-marchés suisses semble confirmer que l'établissement de critères universels de rentabilité soit extrêmement difficile, étant admis que le super-marché doit, "a priori", bénéficier d'un très fort potentiel de consommateurs pour être économiquement rentable.

La répartition des super-marchés suisses (88)

SM = super-marché

Situation au 1.1.1964

Ordre de grandeur	Migros	U. S. C.	Denner	Autres
400 - 599 m2	20	25	1	2
600 - 799 m2	12	5	6	1
800 - 999 m2	6	5	-	2
1000 - 1499 m2	12	-	-	-
1500 m2 et plus	6	2	-	-
Nombre de SM	56	37	7	5
Surface moyenne	856 m2	591 m2	674 m2	651 m2

Alors qu'aux USA les super-marchés se sont développés en premier lieu chez les commerçants "indépendants", il est presque symptomatique de constater qu'en Europe, et particulièrement en Suisse, ce sont principalement les entreprises du commerce "intégré" qui possèdent la majeure partie de ceux-ci.

Répartition absolue et relative des super-marchés
et de leur surface de vente en Suisse au 1.1.1964 (89)

Entreprise	Super-marché			Surface de vente globale
	en nombre absolu	en %	en m2	en %
Migros	56	53	47'950	62
U. S. C.	37	35	21'873	28
Denner	7	7	4'717	6
Autres maisons	5	5	3'256	4
	105	100	77'796	100
=====				

Relevons à ce propos la très grande concentration des super-marchés dans l'entreprise "Migros" qui, il faut le rappeler, ne tient aucun article de marque suisse dans son assortiment. C'est un fait qu'il vaut la peine de souligner (90).

2. - Le centre commercial ("Shopping Center")

Apparition nouvelle, presque expérimentale dans la distribution européenne, le centre commercial tente de recréer, sous une forme perma-

nente et adaptée aux impératifs socio-économiques modernes, l'attrait des grands marchés saisonniers d'antan. Les raisons de sa création sont doubles, mais en fait de même nature : répondre à l'accroissement et à la concentration de la demande en biens de consommation de toutes sortes. La création de nouveaux ensembles d'habitation (91), susceptibles d'absorber un potentiel de population urbaine en rapide augmentation, a pour conséquence directe la mise en place d'un réseau de distribution apte à répondre aux besoins périodiques ou sporadiques (92) des consommateurs habitués déjà, par le truchement des super-marchés, à la concentration spatiale de leurs achats. Parallèlement, et c'est le cas par exemple de deux centres commerciaux allemands : "Le Rhein-Main Zentrum" à Francfort et le "Einkaufszentrum am Ruhrschnellweg" à Bochum, la mise en place de ces centres a été faite dans le but de décongestionner les villes en offrant aux consommateurs motorisés de celles-ci l'attrait d'un vaste "parking" et d'une gamme très variée de marchandises.

Ce qui différencie le centre commercial d'un réseau de distribution conventionnel, la répartition des magasins dans les rues de la cité, c'est la concentration des points de vente dans un ensemble de bâtiments conçus spécialement à cet effet, et dont la propriété juridique et la gestion administrative sont centralisées dans un groupe économique indépendant (banque, holding formée par les grands magasins, etc.). Il se dégage de cette concentration une homogénéité d'action remarquable dans les secteurs comme la publicité ou les relations publiques qui, sans paralyser l'initiative individuelle des entreprises locataires du centre commercial, permet de promouvoir efficacement le développement global de cette véritable "usine de distribution" (93).

Habilement conçu, tant sur le plan technique ("parking" assez vaste, conception architecturale aérée, etc.) que commercial (structure de l'offre, sélection des commerçants, etc.), le centre commercial exerce sur le consommateur un attrait assez fort pour lui faire oublier aussi bien le monopole de fait qu'il représente, que le problème des distances (94). Cette constatation est primordiale pour le commerce alimentaire, en raison de son aspect concurrentiel. Le centre commercial renforce en effet le "nomadisme" du consommateur, alors que simultanément les mesures prises par le commerce qui ne fait pas partie du centre commercial sont généralement inopérantes, en raison même de sa non-participation à ce nouvel univers psycho-économique. Examiné globalement, il est dès lors probable que l'expansion des centres commerciaux en Europe accélère le processus de réduction numérique des points de vente de l'alimentation.

3.- Le "cash-and-carry"

C'est aux Etats-Unis encore une fois que l'on doit les premières applications du libre-service dans le commerce de gros. Mais, alors qu'ou-

tre Atlantique cette nouvelle forme de distribution à l'échelon du grossiste se développait dès la fin de la deuxième guerre déjà, ce n'est que vers 1963 qu'elle a rapidement pris pied en Europe.

Le "cash-and-carry" est, appliqué au grossiste, une heureuse synthèse des avantages du super-marché américain du type "1930", et de son homologue européen actuel : des prix de vente plus avantageux que ceux pratiqués dans le commerce de gros classique et un très vaste assortiment offert en libre-service.

L'avantage de prix qui faisait la force des super-marchés "King Cullen", et qui est l'argument primaire de vente du "cash-and-carry", provient dans les deux cas d'une compression énergique des frais d'exploitation. Dans le super-marché américain, cette mesure se traduisait par un renoncement volontaire à certains "services à la clientèle", un peu à la manière des magasins "Discount" d'aujourd'hui. Pour le "cash-and-carry", la baisse de prix est due essentiellement à la suppression de certains éléments indispensables au grossiste traditionnel: camions de livraisons, réseau de représentants, crédits de livraison, etc. (95). Subséquemment, cette économie est favorisée par le fait que le "cash-and-carry" est une forme de vente complémentaire du grossiste, permettant d'augmenter le volume d'affaires réalisé sans gros investissements supplémentaires.

Dans le long processus de rationalisation actuellement en cours, les associations du commerce de détail éliminent progressivement les commerçants dont le développement d'affaires trop réduit représente une charge insupportable pour l'intérêt général du groupement. Ces détaillants économiquement faibles se voient alors rapidement aux prises avec des difficultés diverses, dont la première est de trouver une source d'approvisionnement adaptée à leurs possibilités. Dans ce sens, en raison de son caractère de magasin, le "cash-and-carry" procure à ces commerçants la possibilité de couvrir leur besoin en marchandises selon leur capacité "d'absorption" et leurs moyens financiers, ceci à des conditions commerciales presque aussi favorables que celles accordées dans le cadre des associations de détaillants.

Dans cette optique, on peut presque se demander s'il ne serait pas économiquement plus favorable de transformer progressivement le système actuel du commerce de gros de manière à appliquer intégralement le procédé plus simple du "cash-and-carry". Pour le commerce de détail "dynamique" toutefois, cette forme d'approvisionnement présente plusieurs inconvénients, dus notamment à l'obligation de chercher soi-même la marchandise, de la payer comptant, de ne pas bénéficier de ristournes annuelles, etc.

Pour le grossiste par contre, le "cash-and-carry" présente des avantages certains. Non seulement il permet la récupération d'un potentiel de détaillants peut-être insignifiants considérés sur le plan individuel,

mais commercialement intéressants puisque ne nécessitant aucun travail particulier. Il permet surtout d'atteindre une catégorie nouvelle et peu connue de clients: le secteur gastronomique ainsi que les cuisines collectives (hôpitaux, etc.). Suivant les estimations (96), l'importance de cette clientèle représente entre 30 % et 80 % du mouvement d'affaires des "cash-and-carry" ce qui, dans un pays comme l'Allemagne où le chiffre d'affaires de ceux-ci atteint plusieurs milliards de DM annuellement, confirme clairement la nécessité économique du procédé et son aspect complémentaire.

En terme de régularité d'achat, le "cash-and-carry" reste une source occasionnelle, puisque seul le 28 % de la clientèle peut être considérée comme régulière (97). Il apparaît donc que cette méthode de vente n'est pas seulement complémentaire pour le commerce de gros, mais encore occasionnelle pour le commerce de détail, et le secteur "gros consommateurs" (hôtels, hôpitaux, etc.). Il semble donc qu'une fois associé à une organisation adéquate, le commerçant n'ait en fait plus besoin d'autres sources d'achat que l'organisation dont il fait partie. Dans de telles conditions, l'avenir du "cash-and-carry" paraît limité. Cette constatation a incité certains grossistes usant du procédé à rechercher des moyens permettant de renforcer la fidélité des clients et de briser le quasi-monopole d'approvisionnement des institutions du commerce envers leurs membres. C'est principalement en diversifiant l'assortiment, tout en respectant la politique primaire du prix avantageux, et en multipliant les "services annexes", tels que restaurant bon marché, colonnes d'essence "hors-trust", garderie d'enfants, heures d'ouverture très large (de 06.00 à 20.00 heures par exemple), que les entrepôts "cash-and-carry" parviennent à s'imposer sur le marché, malgré une structure du commerce de plus en plus défavorable pour eux. Au chapitre des mesures de promotion efficaces, relevons le système mis au point par l'un des pionniers européens du "cash-and-carry" (98) :

Le détaillant, client du "cash-and-carry" reçoit des cartes de légitimation à distribuer à ses clients - les consommateurs - qui autorisent le titulaire à effectuer des achats très avantageux dans un vaste supermarché d'articles "Non-Food" réservé exclusivement aux porteurs d'une carte d'achat. En fin d'année, le détaillant reçoit une provision de 4 % de la valeur des achats effectués par ses clients dans ce supermarché. Ce système, qui fait toujours l'objet de controverses assez compréhensibles dans les milieux commerciaux de l'endroit, a permis la création habile d'une "dette de fidélité" aussi bien du consommateur envers son détaillant, que de ce dernier envers le "cash-and-carry" en question. Le système a fait ses preuves puisque le chiffre d'affaires total de l'entreprise a largement dépassé le demi-milliard de DM.

Sur le plan technique, le "C+C" a nécessité la création de complexes immobiliers nouveaux, dont la conception architectonique a été dictée par

l'utilisation de moyens modernes de manutention (le système de palettes, l'utilisation d'élévateurs à conduite automatique, etc.) ainsi que par les impératifs résultant d'une gestion des stocks et du mouvement d'affaires à l'aide d'ensembles électroniques.

Le prodigieux développement de cette forme de distribution du commerce de gros auquel on assiste en Allemagne par exemple (410 "cash-and-carry" en 1964, 780 à mi-1966, réalisant quelque 6 milliards de DM de chiffre d'affaires dont 80 % en alimentation) (99), prouve bien la nécessité du procédé sur le marché et laisse entrevoir une révision nécessaire de certains concepts du fabricant d'articles de marque en ce qui concerne l'ampleur et les critères d'attribution des marges et conditions au commerce de gros.

3) ... au vendeur sans magasin

A : La vente par automates

L'utilisation de l'automate comme moyen accessoire de vente d'articles non-alimentaires est extrêmement répandue. Des estimations prudentes situent par exemple le nombre de ces appareils à quelques 600'000 en Allemagne à fin 1964 (100). Se limitant à des articles d'usage courant, généralement de très grande diffusion, l'automate vise de par sa localisation à éliminer les inconvénients de temps (fermeture des magasins) et de lieu qui séparent maintes fois le consommateur du produit.

Dans le secteur de la distribution alimentaire, l'automate en tant que complément du magasin trouve de plus en plus d'applications. Par contre, en tant que moyen unique de vente, son application n'est encore qu'expérimentale. Plusieurs tentatives de créer un "centre d'automates" comme activité unique d'un commerce ont été faites, mais il ne s'agit, jusqu'ici que de cas isolés dont l'efficacité commerciale et la rentabilité économique sont loin d'être démontrées (101).

Afin de connaître les chances d'utilisation de l'automate à l'avenir, on est tenté d'extrapoler les différentes phases de l'évolution du libre-service qui, après certaines hésitations psychologiques, a pris l'essor extraordinaire que l'on connaît. Toutefois, quel que soit le degré de perfection de l'automate, son utilisation dans la distribution alimentaire comme méthode du XXI^{ème} siècle nous paraît problématique. Certes, sous l'angle économique et technique, il représente peut-être une des solutions les plus séduisantes au problème du personnel notamment, et peut-être de la gestion du commerce en général par la possibilité de mécaniser presque toutes les opérations de manutention, de contrôle de stock, d'encaissement, etc. Sur le plan de la psychologie de la vente cependant, l'utilisation intégrale de l'automate serait une "évolution rétrograde". Pourquoi ? Le succès du libre-service tel qu'on le connaît aujourd'hui est dû notamment à la satisfaction intime que provoque chez

le consommateur la disparition de cet élément plus ou moins contraignant qu'est le vendeur, et surtout à la possibilité de prendre contact physiquement avec le produit offert ou désiré, dans une ambiance conditionnée entre autre par l'abondance de produits. Or, quelle que soit sa forme, le fonctionnement de l'automate implique obligatoirement une restriction à cette générosité du libre-service, engendrant alors immanquablement un sentiment de frustration susceptible de paralyser l'impulsion d'achat.

Pour le fabricant d'articles de marque dont les produits sont en fait techniquement prédestinés à cette forme de vente, l'utilisation intégrale de l'automate non seulement recréerait la situation de vente au comptoir, mais encore empêcherait la création d'une atmosphère propre à la marque au moyen des divers artifices de promotion des ventes. Il semble donc que, dans la distribution alimentaire, l'automate connaîtra ces prochaines années un certain développement comme système accessoire de vente, permettant, par exemple de pallier aux difficultés légales de la fermeture des magasins. Son utilisation massive comme système de vente se heurtera probablement à des difficultés psychologiques auprès du consommateur, rendant ainsi impossible sa validité économique.

B : Les essais de vente "à distance"

De l'imagination peut parfois naître le succès, mais dans la distribution alimentaire les diverses tentatives de vente "à distance", au moyen du téléphone notamment, ont toutes échouées (102).

Les initiateurs de tels procédés se proposaient d'exploiter, comme arguments de vente, l'attrait d'un prix "avantageux" que devait permettre la réduction des frais d'exploitation du commerce à un minimum, et l'argument psychologique de l'extrême commodité d'achat. "Un coup de téléphone suffit !" Cependant, la suppression du point de vente traditionnel et de tout l'appareil administratif qui s'y rattache a rendu nécessaire la mise en place d'un coûteux appareil d'information et de livraison à domicile : impression et distribution de véritables bulletins de commande pour l'assortiment de base et pour les "offres du jour"; parc de véhicules avec chauffeurs pour livraisons rapides, etc. Il s'en est suivi que pour assurer une certaine rentabilité à ce genre d'entreprise, des montants d'achat minimum devaient être fixés (en Allemagne jusqu'à 30 DM) renforçant du même coup une réticence de la ménagère face à cet "déshumanisation" des achats.

Outre l'aspect financier, l'échec de ces tentatives de vente à distance s'inscrit dans un contexte plus vaste. Le fabricant d'articles de marque tout d'abord a d'emblée témoigné un scepticisme manifeste envers cette forme de vente, en raison surtout de l'équivoque constante concernant l'application effective du prix imposé. Du même coup, ces entreprises de distribution ont été privées de tout l'appui commercial et moral que

procure la marque et la renommée qui s'y attache, renforçant ainsi indirectement l'antipathie larvée du consommateur envers elles. D'autre part, on peut relever un phénomène qui touche progressivement l'ensemble du commerce de vente "à distance". En raison de sa très grande mobilité, et vu les possibilités du libre-service, le consommateur d'aujourd'hui considère les achats beaucoup plus comme une distraction que comme une corvée à remplir. La tendance se manifeste déjà pour les biens de consommation périodique ou saisonnier dont l'achat demande réflexion (103). Il est dès lors évident que pour l'alimentation, le remplacement de l'achat impulsif par l'achat "réfléchi", sur la base d'une liste de produits, ne peut que se heurter au refus du consommateur.

L'intérêt du rejet de cette forme de vente par le consommateur est que l'on voit ainsi se confirmer une nouvelle fois le fait que l'achat n'est pas seulement une action purement rationnelle, mais qu'elle découle d'une conjugaison de facteurs divers, aussi bien émotifs que réfléchis. Sous cette optique, la nécessité de la "défense du consommateur" dans sa forme trop démagogique trouve un sérieux démenti, car si effectivement le consommateur désirait être libéré de l'esclavage de la suggestion publicitaire, la vente par téléphone qui nécessite une action pensée et logique de sa part aurait été sinon un succès de grande envergure, du moins une méthode de vente durable. Il n'en est pourtant rien.

C : La vente para-commerciale (104)

De manière générale, on entend par là toutes les formes de vente au consommateur qui n'empruntent pas les canaux de distribution usuels. Dans le secteur de l'alimentation et particulièrement de l'article de marque, il s'agit essentiellement de la vente en économats d'administrations publiques ou d'entreprises privées et, mais son importance est minime, de la vente de complaisance qui se déroule avec plus ou moins d'ampleur dans le cercle de connaissances ou de relations d'affaires de chaque grossiste.

A qui faut-il attribuer la responsabilité de l'existence de ce système de vente dont l'ampleur est difficile à apprécier, mais dont le principe même met en question la validité et l'efficacité de certains us et coutumes commerciaux appliqués entre la production et la distribution (105).

A première vue, il semble que le fabricant d'articles de marque doit être le premier mis en cause. Une organisation de vente, sans faille devrait empêcher, sinon détecter, tout "coulage" de diffusion venant perturber le cheminement normal des produits de la production à la consommation. La pratique montre cependant qu'une telle vue des choses est d'autant plus utopique que cette forme particulière d'écoulement des produits est parfois pratiquée par le fabricant lui-même, non comme tentative de rétorsion envers la marque de distribution par exemple, mais simplement comme l'utilisation d'un état de fait.

Le chiffre d'affaires réalisable dans de telles conditions est généralement négligeable pour le fabricant. Seule donc la prestation de "relations publiques" qu'une semblable mesure peut entraîner envers telle entreprise privée ou telle administration publique peut être la raison principale de ces livraisons occasionnelles.

Pour certains grossistes du commerce alimentaire, la vente para-commerciale est cependant une forme très tangible de distribution. En raison du processus de renforcement des structures, les éléments les moins capables du commerce de gros et de détail sont progressivement éliminés. Pour l'épicier de quartier, une telle mesure se traduit généralement par la fermeture du point de vente et la reconversion professionnelle de son titulaire. A l'échelon du commerce de gros les possibilités de manœuvre sont plus vastes, tant sur le plan économique que technique. C'est précisément dans la recherche de solutions susceptibles de consolider une position commerciale devenue précaire que certaines entreprises marginales du commerce de gros ont alors été amenées à utiliser des débouchés "nouveaux", permettant la survie économique de l'entreprise. Si le commerce de détail élimine un grossiste comme fournisseur, cela est dû au fait que les conditions offertes, qu'il s'agisse de l'assortiment ou de l'aspect commercial des transactions, ne sont plus concurrentielles. Par contre, un économat d'entreprise privée travaille généralement sans frais et sans bénéfice; il est localisé dans le complexe de l'entreprise, le personnel qui s'en occupe est volontaire et l'assortiment de produits offerts au personnel se restreint à des articles d'usage courant, dont la renommée sur le marché permet un écoulement rapide. Par là même, tant que les prix sont inférieurs à ceux pratiqués sur le marché, l'intérêt d'un tel "magasin" est manifeste pour ceux qui peuvent s'en servir. Parallèlement, les grossistes-fournisseurs peuvent ainsi développer un volume d'affaires non soumis aux pressions concurrentielles du marché, dans des conditions de rentabilité d'autant plus favorables que, très souvent, les livraisons ainsi faites concernent essentiellement des articles de marque à haute rotation et aux marges stables.

Théoriquement, cette forme de vente devrait pouvoir être jugulée, car dans de nombreux cas elle est réellement un "parasite économique" perturbant sournoisement les relations d'affaires entre producteurs et distributeurs. Dans les faits cependant, il est impossible que le fabricant suive jusqu'au dernier consommateur le cheminement de chacune de ses livraisons au commerce de gros. La vente para-commerciale d'articles de marque pourrait pourtant être freinée par l'adoption de certaines modifications dans les critères d'attribution des marges, rabais et bonifications du fabricant au commerce. C'est au fabricant en effet qu'il appartient de prendre les mesures qui s'imposent pour assurer une diffusion normale de ses articles, ceci quelles que soient la structure du commerce ou les conditions du marché (106).

VI. L'ARTICLE DE MARQUE ET L'EVOLUTION DES METHODES DE DISTRIBUTION

1) Les répercussions sur la technique d'emballage

C'est probablement dans ce domaine que le libre-service et ses applications ont eu le plus grand impact novateur.

A : Le conditionnement du produit (107)

La disparition de l'épicier "vendeur-emballer", a rendu indispensable le pré-conditionnement des articles pour la vente au détail. Pour l'article de marque, il semblait au premier abord que cette exigence n'aurait pas de répercussions, puisque la pratique du conditionnement préalable s'était déjà largement développée dans ses rangs au temps de la vente au comptoir. Les difficultés du conditionnement paraissaient ainsi devoir se limiter comme toujours à un aspect strictement technique, en rapport avec la nature du produit et les techniques d'emballage. Quelle importance, en effet, si le paquet du produit X était rond ou carré, si le prix était indiqué au recto ou au verso, si l'étiquette était graphiquement une réussite mais psychologiquement un échec ! Dans les magasins traditionnels, les articles étaient de toute façon stockés dans des tiroirs, des caisses ou des armoires et les rayons d'exposition d'alors, disposés généralement derrière le comptoir, n'offraient pas la moindre possibilité de libre-choix au consommateur, étant donné que l'aménagement du magasin était conçu premièrement en fonction du détaillant et non du consommateur. En bref, le conditionnement d'un article devait certes être plaisant, mais en premier lieu il devait remplir sa fonction primaire de "contenant protecteur" du produit.

L'arrivée du libre-service a rapidement provoqué une refonte complète de la conception traditionnelle du conditionnement. Mais il faut noter en passant que si le libre-service a été l'amorce de cette remise en question généralisée, d'autres facteurs ont également joués à ce moment un rôle considérable. Il suffit de penser aux conséquences de l'automatisation ou du nouveau cadre sociologique dépeint brièvement en début d'étude. Dans cette optique, il apparaît donc que le conditionnement allait être appelé à jouer un rôle prépondérant. Avec le nivellement de la technologie de production, les différences purement qualitatives entre produits ont pratiquement disparues, ou du moins ne sont plus aussi apparentes pour la grande masse des consommateurs. La lutte compétitive entre articles de marque doit donc se jouer à un autre niveau, avec ces éléments du "Marketing mix" - pour reprendre une expression maintenant courante - que sont la publicité, la promotion des ventes, et surtout le conditionnement.

Pour mieux comprendre l'ampleur des changements survenus avec l'apparition du libre-service, il est peut-être utile de faire une brève rétrospective de l'évolution du conditionnement de l'article de marque.

Dans une première phase, en parlant bien entendu de l'article de marque de nos jours, il apparaît que l'identité du produit était personnifiée le plus souvent par le nom même de l'entreprise, voir par le nom du propriétaire (Maggi, Liebig, Nestlé).

Plus tard, avec l'expansion des marchés, les fabricants se rendirent compte que, passé une certaine ampleur, une ou plusieurs lignes de produits ne pouvaient plus être promues sous le même nom. Dès ce moment apparaissent des articles spécifiés par la définition du produit lui-même, et garantis ensuite par le nom du fabricant. Parallèlement, on attache à l'apparence générale du conditionnement, en particulier au graphisme de son étiquette, une attention grandissante.

Avec le libre-service, la notion d'achat prend pour le consommateur une nouvelle signification. L'action de l'épicier-vendeur ayant disparue, l'article doit se vendre seul, le dialogue d'antan entre consommateur et vendeur est remplacé par l'achat impulsif (108).

Par ailleurs, avec l'apparition du super-marché, qui est l'application la plus dynamique du libre-service, la technique habituelle de présentation de la marchandise au rayon a complètement été bouleversée. Comment, en effet, capter l'attention du consommateur défilant devant des milliers d'articles, le motiver et le convaincre en une fraction de seconde que "cet" article réalisera ses aspirations inconscientes ? De surcroît, pour l'article de marque, l'apparition des marques de distribution - nous abordons le problème plus tard - a encore compliqué le problème. Etant un produit propre du commerce de distribution, il est normal que ces marques reçoivent un traitement particulier en magasin, surtout en ce qui concerne la place au rayon. Chaque mètre de linéaire ne pouvant donner le même résultat de vente, il est clair que les marques de distributions occupent les endroits d'exposition privilégiés.

Fort des éléments décrits ci-dessus, le fabricant a tout d'abord tenté de rendre son conditionnement optiquement indépendant. Rapidement pourtant, à force d'usage indifférencié de graphismes voyants, chacun s'est retrouvé dans une impasse. Est apparu alors le troisième volet de la conception du conditionnement, qui est la recherche d'identification avec les désirs du consommateur. On s'est rendu compte en effet, et nous l'avons déjà souligné, que la puissance de l'article de marque repose sur la satisfaction qu'il provoque chez le consommateur. Les éléments de la concurrence ayant évolués, il devenait nécessaire de suggérer à l'acheteur éventuel cette satisfaction, par le truchement du conditionnement. Le pas est important, car il concrétise finalement le Marketing, dans le sens de mettre le consommateur au premier rang des occupations du fabricant.

Aujourd'hui, le conditionnement de l'article de marque est conçu selon un habile mélange de cinq éléments: la marque - le produit - le consommateur - l'impact visuel - la réalisation graphique. Il n'appartient pas au cadre de cette étude de faire une analyse détaillée des combinaisons et des répercussions possibles résultant de l'usage de ces facteurs. Il faut pourtant souligner que, malgré toutes les finesses, chaque article de marque doit garder une image qui lui soit propre, ceci de manière quasi dogmatique. Il semble parfois que cela ne soit pas toujours facile.

Sous l'aspect de la réalisation technique, le libre-service a posé au conditionnement certaines exigences nouvelles. Mentionnons ici la nécessité de pouvoir empiler les articles sans difficultés; de pouvoir les exposer pêle-mêle sans dégât; de pouvoir les saisir du rayon avec une main (l'autre poussant le "chariot d'achat"), ou encore de pouvoir l'exposer longtemps aux basses températures des congélateurs.

Enfin, l'utilisation généralisée de l'éclairage artificiel à l'intérieur des magasins libre-service pose souvent un problème délicat. Suivant le matériau du conditionnement, la couleur ou le type d'impression, la lumière au néon modifie ou fausse même complètement l'effet optique créé à la lumière du jour. C'est un fait malheureusement qui est souvent négligé.

Une enquête faite en France (109), révèle toutefois que l'étiquette d'un produit et son apparence globale sont en fait moins importants à l'achat que la marque qu'ils supportent. Cette constatation est intéressante pour l'article de marque, car elle montre que la généralisation du préconditionnement " motivationnel " n'est pas toujours un facteur d'impulsion d'achat pour la ménagère. Celle-ci reste malgré tout sensible à ce phénomène psychologique complexe qu'est l'article de marque.

Mais, s'il arrive fréquemment qu'en libre-service le consommateur réclame l'article de marque qu'il ne trouve pas au rayon, il est indéniable par ailleurs qu'un certain nivellement de ses exigences de marque soit favorisé par cette méthode de distribution qui favorise la copie.

B : L'emballage du produit

Avec le libre-service, et surtout avec l'apparition des grandes surfaces de vente, l'emballage des produits de marque a subi quelques modifications importantes.

La première mesure, que l'on ne peut pas imputer au libre-service seulement, mais qui a pris par là un essor considérable, est l'acceptation des palettes. On ne saurait trop insister sur les avantages considérables de cette normalisation dans le secteur de la manutention, quand bien même aujourd'hui son utilisation soit quotidienne et quasi banale. Pourtant, l'introduction de la palette a mis le fabricant devant la nécessité de revoir la dimension de ses emballages, de manière à obtenir une

utilisation de surface et de volume optimum.

Plus proche du magasin, l'emballage est entrain de connaître une lente évolution, dans le sens d'une normalisation du nombre d'unités emballées (6, 12 ou 24). Cette mesure est dictée essentiellement par le commerce, qui veut obtenir une simplification du contrôle d'inventaire et, la tendance est très marquée aux USA, de la mise au rayon. De l'autre côté de l'Atlantique, l'attribution de la place par marque se fait de plus en plus en fonction d'unité d'emballage (Marque X : 2 cartons de 12, marque Y : 1 carton de 12, etc.) ceci principalement dans le but de mettre au rayon que des cartons originaux.

En outre, le "cash-and-carry", et l'extension rapide de nouvelles mesures de vente du fabricant, rendent nécessaire que l'emballage remplisse également une fonction de vente. Pour le fabricant, il y a là une véritable innovation qui, si elle n'est pas difficile à réaliser sur le plan industriel, est économiquement onéreuse en raison de l'utilisation obligatoire de matériaux plus fins et plus soignés qu'auparavant.

Dans le domaine des innovations, relevons notamment l'utilisation toujours plus fréquentes des emballages sous pellicules rétractables. Ce procédé ingénieux permet l'exposition rapide de la marchandise, par exemple en palette, sans manipulation particulière.

Si elle est silencieuse, la transformation de l'emballage de transport n'en est que plus complète, car elle touche finalement aussi bien son matériau, que sa forme et sa conception (110).

2) Les répercussions sur la conception du Marketing

Il est possible qu'un jour on attribue au libre-service le fait d'avoir consacré la nécessité de cet effort de synergie qu'est le Marketing. Pourquoi ?

Examiné superficiellement, il apparaît que le libre-service vient en collision directe avec l'évolution industrielle, qui tend par l'automatisation à spécialiser hautement le procédé de fabrication. Le libre-service au contraire, et surtout ses applications dans les grandes surfaces, c'est l'ouverture à l'assortiment large et varié, avec toutes les facettes de la diversification. Le phénomène est dû aussi bien à la nécessité de remplir des rayons maintenant disponibles en abondance, qu'à la volonté de subjuguier le consommateur avec une offre généreuse d'articles en tous genres. L'art du Marketing va précisément être de coordonner ces deux tendances opposées, et d'en tirer profit.

En fait, le fabricant va tirer parti des applications du libre-service, en tentant de renforcer son emprise sur une activité nouvelle pour lui : la promotion des ventes en magasin.

Jusqu'alors, l'action du fabricant sur l'acte d'achat du consommateur

s'arrêtait relativement loin, dans le temps et l'espace, de celui-ci. Par la publicité, l'influence n'était que partiellement péremptoire. Plus souvent encore que maintenant, le déphasage entre l'action du message publicitaire et la volonté d'achat, était marqué.

Dans le domaine spatial du magasin, de par les exigences de la vente au comptoir, les moyens de motivation du consommateur étaient extrêmement limités. D'autant plus que l'épicier d'alors était un filtre puissant entre le produit et le consommateur.

Avec le libre-service disparaissent d'un coup tous les handicaps qui morcelaient l'impulsion d'achat. Très vite, le fabricant a su utiliser cet avantage pour parachever son action publicitaire, en utilisant comme outil principal le conditionnement remodelé.

Deux notions majeures doivent être retenues dans cette nouvelle sphère d'activités en magasins :

- la gestion du linéaire
- le second point de vente

A : La gestion du linéaire

Il s'agit des moyens et procédés visant à obtenir une rentabilité optimale de la surface de vente, et ceci aussi bien dans l'optique du commerce que dans celle du fabricant.

Dans ses premières tentatives de gestion de ses articles au rayon, le fabricant a tenté d'imposer la notion quantitative, au détriment de tout autre critère. Aveuglement d'abord, puis sur la base plus ou moins valable d'études de marché. La réaction du commerce n'a pas été très longue à se faire sentir, et très souvent celle-ci a été semblable partout: interdiction aux représentants de l'industrie de manipuler l'exposition des produits, voir interdiction pure et simple d'entrer en magasin.

Pourtant, si le fabricant a été excessif dans ses premières démarches de gestion du linéaire, il est indéniable que sa préoccupation originale ait été correcte. De par sa vocation à tout mettre en œuvre pour motiver et satisfaire le consommateur, il s'est rendu compte que la qualité de l'exposition de la marchandise au rayon était un facteur essentiel au succès de ses produits. Ce qui est intéressant, c'est que rapidement pourtant il a pu se détacher de l'égoïsme propre à sa marque, pour considérer le problème dans l'optique du commerce, c'est à dire de l'assortiment. Dans cet esprit, il a donné une nouvelle orientation à ses études de marchés, de manière à élargir sa conception de la marque en magasin. Le phénomène n'est que peu marqué encore en Europe. Aux USA au contraire, la plupart des grandes marques de l'alimentation étudient et organisent le "space Management" en fonction de catégories de produits, en tenant compte d'une part de la relativité de celle-ci au sein de l'assortiment total du magasin, et d'autre part de la position particu-

lière de la marque dans la constellation des produits concurrents.

Le paradoxe de cette nouvelle activité du fabricant, c'est qu'elle est d'une part une nouvelle main mise de sa part sur une fonction distributive, mais qui vient d'autre part à la rencontre des aspirations du commerce. Ce dernier cherche en effet à analyser le mouvement d'affaires par segments d'assortiment, sans en connaître tous les registres que le fabricant est à même de lui fournir. Le fait est important pour tout le climat des relations entre l'industrie et le commerce. Nous verrons en effet plus tard que d'autres facteurs viennent au contraire freiner ces bribes de collaboration.

B : Le second point de vente

Une des premières caractéristiques du libre-service, est que le consommateur peut prendre directement contact avec la marchandise. Cela suppose une exposition adéquate, et pour ce faire une conception architectonique du magasin qui se prête à des rayons accessibles aisément.

Avec l'apparition des grandes surfaces de vente, conçues spécifiquement pour le libre-service, le problème de la circulation des consommateurs entre les différentes gondoles d'exposition a reçu une attention particulière, et ceci pour deux raisons. Premièrement, on a voulu donner de l'espace, de manière à ce que chacun puisse évoluer sans contrainte. Mais, en raison même de cette conception fonctionnelle, il est rapidement apparu qu'une certaine monotonie se glissait dans toute l'atmosphère du magasin.

A ce point de vue, le second point de vente, le "Display", est sans conteste un moyen d'animation valable. Actuellement pourtant, le "Display" remplit une fonction primaire bien différente, puisque par lui on cherche d'abord à engendrer des ventes supplémentaires.

Pour l'industrie de marque, on ne peut mieux trouver. Le fabricant a non seulement accès au rayon, mais il peut encore capter l'attention du consommateur de manière efficace et exclusive. Mais comme dans le cas précédent, l'abus du procédé a rapidement conduit le commerce à prendre des mesures pour éviter le congestionnement de ses locaux de vente. Aujourd'hui, au moins dans les entreprises à succursales, le nombre de "Display" toléré par semaine est étroitement réglementé, de même que le choix des articles et la périodicité des apparitions. De plus, le "Display" n'est pratiquement jamais utilisé comme mesure unique de promotion, mais fait toujours partie d'une campagne particulière, avec des éléments conexes comme le prix, la quantité de produit, le conditionnement, etc.

Pour le fabricant d'articles de marque, ces deux nouvelles possibilités d'action au point de vente que nous avons décrites, ont eu plusieurs conséquences qu'il vaut la peine de relever.

Tout d'abord, la conduite et la formation du service externe ont subi des retouches importantes. Le représentant ne peut plus se contenter de "vendre", mais doit prendre en charge, avec plus ou moins d'intensité suivant le type de client, le soin du rayon et l'éventuelle mise en place de second points de vente. La multiplication de cette prolongation temporelle de l'activité du représentant a provoqué partout une baisse sensible de la moyenne de visites journalières. Si une part de cette perte de rendement, mesurée quantitativement, a été compensée par une sélection plus sévère des clients, l'effet net a malgré tout été une augmentation de l'effectif des représentants. Globalement, il est difficile de juger si cette augmentation du coût de chaque contact a été compensée par une augmentation parallèle du chiffre d'affaires, mais il semble bien que cela soit le cas.

Au sein de l'entreprise, le département publicité a été le plus mis à contribution par cette ouverture du point de vente. Particulièrement en rapport avec la recherche d'efficacité pour le second point de vente, tout un matériel inédit est constamment créé, avec pour effet secondaire de divertir du budget publicitaire des montants qui, auparavant, étaient alloués aux médias de masse.

Finalement, un aspect un peu particulier des effets du libre-service auprès du fabricant est celui de l'attribution des "conditions" (11) aux grossistes exploitant des "cash-and-carry".

En s'imposant dans le commerce de détail, le libre-service n'a pas modifié sensiblement l'importance relative des frais d'exploitation du magasin. Par contre, l'adoption du "cash-and-carry" par le commerce de gros a l'avantage de provoquer une contraction non négligeable des coûts d'exploitation. Parallèlement, de par sa nature, le "cash-and-carry" est le canal de distribution le plus apte à favoriser la vente "para-commerciale", et l'adoption par le grossiste d'une politique de prix très "active".

Jusqu'à présent, deux critères procèdent à l'attribution des "conditions": La rémunération de la fonction, qui est généralement basée sur une définition quasi-historique, et la rémunération de la prestation, qui a principalement le chiffre d'affaires comme base d'appréciation. Cependant, à chiffre d'affaires égal, les conditions d'exploitation d'un grossiste orienté vers une clientèle essentiellement urbaine sont très différentes de celles d'un grossiste dont les clients sont dispersés dans un vaste rayon de campagne. A elle seule, cette différence justifierait déjà une attribution de rabais mieux motivée que d'après le seul chiffre d'affaires. Or, le grossiste usant subsidiairement de la formule "cash-and-carry" peut développer son mouvement d'affaires dans des proportions d'autant plus intéressantes que la clientèle du "cash-and-carry" est généralement complémentaire de sa clientèle normale. Du même coup, sans que la prestation qualitative fournie par un grossiste soit améliorée de manière sensible, les rabais sont accordés par le fabri-

cant en fonction du chiffre d'affaires total. Cette déviation du système permet au grossiste en question de fixer des prix de vente au "cash-and-carry" très compétitifs de ceux des grandes organisations de distribution et, par extension, d'adopter progressivement une politique "active" de prix à forte résonance publicitaire.

Afin de limiter les effets perturbateurs d'une telle politique, il serait légitime que le fabricant essaye de corriger les modalités d'attribution des conditions de gros. Dans la pratique certes, une telle vue des choses peut paraître utopique. D'une part parce que le grossiste fera valoir que la diminution de coûts résultant du "cash-and-carry" est rapidement absorbée en investissement divers; d'autre part, parce que chaque fabricant est lié à ses grossistes par un imbroglio très dense de conditions "particulières", accordées pour de multiples raisons au fur et à mesure de l'évolution des relations entre eux. Enfin, parce qu'une telle démarche se heurterait sur le plan psychologique à une résistance finalement plus nuisible à la marque que toute autre mesure prise par le grossiste dans le but "d'activer" ses affaires.

Malgré cela, la situation nouvelle créée par le "cash-and-carry" devrait inciter le fabricant à revoir l'édifice de ses conditions commerciales, dont la base d'attribution repose sur une situation de marché révolue. De manière analogue aux corrections apportées à la conception de la publicité ou du conditionnement, le système des conditions du fabricant devrait être repensé, entre autre en fonction des nouvelles méthodes et des nouvelles tâches du grossiste face aux applications du libre-service.

VII. VERS UN RENFORCEMENT DES STRUCTURES DU COMMERCE DE DISTRIBUTION

Alors qu'en Amérique, vers 1950, la révolution du libre-service en était à sa dernière phase d'application, le commerce européen se remettait péniblement des traumatismes de la dernière guerre. Certes, le commerce intégré, grâce à une structure et à une organisation relativement homogène, était mieux en mesure de répondre aux bouleversements socio-économiques d'alors, et s'adaptait relativement vite aux exigences d'un marché en passe de devenir extrêmement mobile. Le commerce associé par contre restait comme pétrifié dans la phase primaire de sa collaboration, à savoir la concentration des achats.

Il faudra attendre 1955 pour que, coïncidant avec la célèbre déclaration de Jean Monnet créant "Le Comité d'action pour les Etats-Unis d'Europe", le commerce de distribution européen, et surtout les organisations associées, prennent les premières grandes options susceptibles de créer des unités de vente et une politique d'ensemble adaptées aux dimensions nouvelles d'un marché cosmopolite, submergé par la production de masse.

Pour réaliser les objectifs nouveaux, partiellement "importés" comme le libre-service, mais nés surtout d'un mouvement d'idées dégagées du nationalisme de 1939 et favorables à une conception européenne du marché, il devenait indispensable que des mesures soient prises au sein des institutions de la distribution pour améliorer la productivité et briser définitivement l'esprit "monacal" des relations entre le commerce de gros et le commerce de détail. Dans une première phase de réalisation, et pour rester concurrentiel du commerce de distribution intégré, les formes associées de la distribution ont rationalisés les relations verticales existantes, puis centralisés habilement les tâches nouvelles nées de la multiplication des innovations. C'est ce que nous examinerons tout d'abord. Dans une deuxième étape, nous verrons que la politique de vente des entreprises associées et intégrées est devenue plus agressive et plus autonome envers le fabricant.

1) Le réveil du commerce associé

A : La rationalisation des relations verticales

Il existe entre la fonction du commerce de gros et la fonction du commerce de détail des différences essentielles quant à la nature, à l'ampleur et à la périodicité des activités ayant trait aux mouvements de marchandises (112).

L'entrée des marchandises dans le commerce de gros, compris dans son sens le plus large, se fait généralement par articles. En provenan-

ce régulière des centres de production, les quantités d'un produit sont, la plupart du temps, assez importantes pour permettre l'utilisation de moyens modernes de transport et de manutention. Par là même, la création des stocks du commerce de gros peut être faite selon divers critères : poids, encombrement, durée de conservation, analogie de produits etc., qui tous visent à faciliter l'exécution des commandes et à accélérer la rotation du stock initial.

Sans effort de coordination, la sortie de la marchandise du commerce de gros, se fait, par contre, de manière désordonnée. Premièrement, elle a lieu par assortiment, suivant les besoins du détaillant. Deuxièmement, la chronologie de ces besoins n'est pas déterminée, si ce n'est par le hasard de la disposition du stock ou de l'exposition du détaillant. Enfin, la fréquence du processus de commande est très sporadique, le détaillant ne commandant généralement qu'au moment où un ou plusieurs articles viennent à manquer.

Face aux formes intégrées du commerce de distribution, dont le mouvement interne de marchandise peut être coordonné de manière impérative par la centrale de l'organisation, le commerce associé s'est donc efforcé d'harmoniser progressivement le mouvement des marchandises entre les partenaires, de manière à ébaucher un type de "groupement volontaire" qui soit compétitif tant économiquement que commercialement, des entreprises à succursales. Deux sortes de mesures ont été prises :

1. - Les mesures psychologiques

Dans une première démarche, les centrales des organisations "associées" ont fait appel à l'intérêt du détaillant, de telle sorte que sa participation à l'effort de rationalisation soit "volontaire". Que le détaillant soit en effet rattaché à une société d'achat ou à une "chafne", sa liberté d'action n'est en principe pas limitée et il peut à loisir répartir ses achats auprès des fournisseurs de son choix. Cependant, l'association dont il fait partie n'étant viable que dans la mesure où une certaine fidélité des membres est garantie, il s'est avéré indispensable de la favoriser. Dans ce sens, l'attribution d'une bonification annuelle, considérée soit comme la "ristourne" d'un bénéfice d'exploitation du groupement, soit comme une véritable "prime de fidélité" attribuée au prorata des achats annuels, a été l'amorce d'une allégeance toujours plus marquée du détaillant envers son organisation.

La bonification annuelle est un moyen de garantir la fidélité du détaillant tout au long de l'année. Considérée sous l'aspect périodique des achats le rabais de quantité (le "cost-plus") va permettre de renforcer la volonté de concentration des achats à l'association, puisqu'il est attribué à chaque commande selon sa valeur. Simultanément, cette mesure permet une économie directe des frais d'exécution des commandes de détaillants parce que, quel que soit leur montant, celles-ci engen-

drent une quote-part de frais fixes non-compressibles (113). Le rabais de quantité représente dès lors pour la centrale de l'association une mesure à double effet, dont les avantages sont manifestes. Pour le détaillant cependant, il n'est pas certain que l'avantage financier du rabais obtenu par la concentration des achats compense l'augmentation des charges que représente l'immobilisation supplémentaire de capital, de locaux et de main-d'oeuvre. La preuve que l'attrait financier de la bonification et du rabais n'est pas toujours déterminant pour le détaillant, est qu'une deuxième série de mesures a rapidement été prise par les institutions associées du commerce de façon à renforcer encore les relations avec les membres.

2. - Les mesures techniques

Elles se manifestent de plusieurs manières.

a) La sélection des détaillants

Si la fidélité du détaillant est un phénomène important, sa sélection qualitative ne l'est pas moins. Pour permettre d'organiser plus rationnellement la manutention des marchandises et d'utiliser plus efficacement le dispositif de livraison, les centrales d'association ont fixé à leurs membres des montants d'achat unitaires minimum, oscillant en Suisse entre 500 et 800 francs (1967). Il en est résulté une élimination des détaillants associés marginaux qui, par manque de liquidités ou de place, n'étaient pas capables d'atteindre le montant minimum fixé. La conséquence directe a été d'augmenter alors sensiblement le montant annuel moyen des achats des membres à la centrale (114). Ce premier effort de concentration a parfois été accompagné d'une mesure visant à supprimer la concurrence éventuelle entre grossistes d'une même association, par la répartition géographique du marché en "secteurs exclusifs". Par là il a été possible d'élaborer une politique d'ensemble très efficace, particulièrement dans le domaine des prix. D'une part, le détaillant associé n'a pas intérêt à acheter hors de son association les marchandises dont le prix est pré-déterminé par le fabricant, car les "conditions d'association" qui lui sont appliquées sont généralement plus favorables que celles que pourrait accorder un grossiste indépendant. D'autre part, en raison de sa puissance d'achat, et par le biais de cette répartition cartellaire des détaillants, l'association est en mesure d'adopter, pour les marchandises dont le prix est librement déterminable, une politique très "active" visant à rendre d'emblée peu intéressantes les éventuelles tentations d'achat du détaillant hors de son groupement.

b) Les conditions de livraison et de paiement

Durant des décennies, le détaillant a eu le privilège de voir le grossiste ou la centrale de son association répondre spontanément à ses moindres

besoins en marchandises, tant sur le plan de la quantité (fractionnement d'emballages originaux) que sur celui de la période des livraisons (envois complémentaires par la poste, livraison particulière, etc.). Il est évident que, dans l'établissement d'une politique planifiée de rationalisation, le moindre écart aux normes admises est une source de frais supplémentaires et doit donc être éliminé. Dans ce sens, l'adoption quasi généralisée d'un "bulletin de commande" (115) ad hoc à l'intention du détaillant a été une des premières mesures visant à mettre de l'ordre dans le déroulement des opérations d'approvisionnement du commerce de détail. Ce bulletin de commande est une liste exhaustive de l'assortiment de la centrale, en types de produits, qualités, prix, marques et conditionnements. L'ordre de présence des articles n'y est pas arbitraire, mais au contraire calqué sur la disposition des stocks de la centrale. De plus, par l'introduction d'une codification des articles, l'utilisation de l'électronique pour la facturation et le contrôle d'inventaire, est largement simplifiée. Enfin, de manière à permettre l'organisation rationnelle des livraisons, la périodicité des commandes a été pré-établie, favorisant notamment l'utilisation de "container" qui accélèrent grandement les opérations de chargement et de déchargement des camions de livraison. Un avantage indirect notable de l'utilisation de bulletins de commande uniformisés, est que ceux-ci peuvent être envoyés par la poste de la centrale au détaillant et vice-versa. De ce fait, le représentant éventuel de l'association est déchargé de la prise de commandes de l'assortiment "banal" du détaillant, et peut se vouer avec d'autant plus d'attention aux mesures diverses de promotion des ventes.

Parallèlement, les conditions de paiement du détaillant à la centrale de l'association ont été revues de manière approfondie, afin d'éviter que celle-ci ne devienne un stéril bailleur de fonds à l'égard de celui-là. La rotation des capitaux circulants a ainsi pu être accélérée, permettant du même coup une amélioration sensible de leur rendement par la possibilité ainsi créée de profiter entièrement des escomptes que les fabricants accordent pour paiements comptants (116).

Finalement, si les mesures de rationalisation des relations entre la centrale d'une association et ses membres témoignent d'une recherche légitime d'efficacité économique, il n'en reste pas moins que le caractère de "discipline imposée" qu'elles revêtent à l'égard du détaillant trahit un changement d'esprit important. Bien que juridiquement indépendante, la situation du détaillant associé devient progressivement comparable à celle d'un employé d'entreprise intégrée car, si l'influence de la centrale n'apparaît pour l'instant que de façon larvée, l'importance et la complexité des problèmes nouveaux dus aux bouleversements socio-économiques vont la rendre prépondérante.

B : La centralisation des tâches nouvelles du détaillant

Les diverses modifications du marché, qu'il s'agisse de la concentra-

tion de la population en nouvelles zones urbaines, des effets de la production de masse ou de l'adoption du libre-service, placent le détaillant d'un magasin à service traditionnel dans une situation nouvelle.

En fait, tout le problème se réduit à la forme et à l'organisation de son "instrument de travail" : le magasin. En faisant abstraction du détaillant abandonnant sa profession, il apparaît que deux solutions s'offrent à celui qui est conscient des possibilités réelles de développement du commerce d'alimentation.

Il peut procéder à une transformation de son magasin actuel en l'adaptant au mieux à la méthode du libre-service. Il court toutefois le risque que, tôt ou tard, ce magasin se démode brusquement en raison du glissement de l'attrait qu'il était, pour un quartier d'habitation par exemple, vers un nouvel ensemble plus moderne dans sa conception et plus attachant dans son ambiance de vente. Certes, des dizaines de magasins se transforment chaque année et assurent, bon an mal an, l'existence de leur propriétaire. Dans l'ensemble cependant, il ne peut s'agir que de solutions transitoires. A l'avenir, le succès du commerce de distribution reposera sur les super-dimensions techniques et commerciales de nouveaux complexes, et non sur un agglomérat d'épicerie "adaptées" aux méthodes modernes de distribution, et dont toute la conception aussi bien technique qu'humaine reste imprégnée d'un esprit "boutiquier".

La décision économiquement la meilleure est sans conteste la création d'une nouvelle unité de vente, conçue dans son ensemble en fonction des impératifs socio-économiques et commerciaux actuels et futurs. Or, il est évident que l'enjeu d'une telle réalisation rend indispensable l'analyse synthétique des différents éléments qui la composent et l'influencent. Si le détaillant pouvait encore maîtriser seul les différentes questions découlant d'une transformation, il apparaît que le pas menant de l'épicerie-boutique au vaste ensemble commercial, économique et humain qu'est le magasin moderne, ne peut pas être franchi sans l'appui d'organismes spécialisés. Ce besoin de sécurité d'action vient en fait à la rencontre de l'effort méticuleux des centrales du commerce associé, tendant à renforcer l'efficacité concurrentielle du groupement par l'élaboration progressive d'une politique d'entreprise homogène. Dès lors, les centrales du commerce associé vont prendre en charge l'étude et la réalisation des différents aspects de ces nouveaux ensembles de distribution, parachevant par là leur emprise sur la liberté d'action du détaillant.

L'intervention des centrales d'association se manifeste essentiellement dans les secteurs suivants :

1. L'emplacement, la dimension, l'aménagement du magasin

Dans le passé, le choix de l'emplacement d'un magasin d'alimentation était laissé un peu au hasard. A l'encontre des grands magasins, on ne

construisait que rarement de véritables magasins d'alimentation, mais on en aménageait un tant bien que mal dans un bâtiment d'habitation en construction. Ainsi, au fur et à mesure qu'une rue d'agglomération se prolongeait, on voyait surgir de nouvelles épiceries visant à approvisionner les nouveaux habitants.

Aujourd'hui par contre, l'implantation d'un magasin d'alimentation de grandes surfaces doit être déterminé de manière plus précise. Numériquement, le réseau actuel du commerce de détail est largement suffisant. Il est nécessaire dès lors de déterminer l'emplacement futur du nouveau magasin en tenant compte de ses possibilités réelles d'exploitation.

Le choix d'un emplacement se déroule généralement en deux temps. Tout d'abord, la localisation grossière. Centre de ville ou zone urbaine ? Si le centre d'une ville a en général un indice de fréquentation très élevé, son attrait pour les achats d'alimentation perd en intensité et se restreint de plus en plus au potentiel d'achat de ses habitants effectifs. Certes, le grand-magasin et son super-marché bénéficient d'un très grand rayon d'attraction, mais précisément par "l'unité commerciale" qu'il représente. Pour la seule alimentation par contre, la ménagère des "cités satellites", répugne à se déplacer en ville. En raison du cahos circulaire peut-être (117), mais surtout parce que l'habitude s'est prise de concentrer les achats "sous le même toit". Or, si l'on tient compte seulement de l'importance des loyers requis dans des bâtiments commerciaux situés "sur un passage" du centre de la ville, il apparaît que, pour l'alimentation la création d'un magasin susceptible de représenter un point d'attrait exceptionnel est extrêmement onéreuse. Dès lors, puisque le centre de ville a un potentiel de consommateur limité, en stagnation même, et que l'implantation y est extrêmement coûteuse, l'implantation d'une nouvelle unité de vente va se concentrer dans les zones urbaines en rapide expansion.

Dans une deuxième phase, le choix de l'emplacement va être fait plus précisément, de manière à ne pas construire un magasin en fonction d'un "univers" idéal, mais en tenant compte au contraire des conditions réelles d'exploitation immédiates et futures. On va chercher à fixer la capacité nécessaire du magasin et par là sa dimension optimum, car bien que la tendance actuelle soit aux ensembles de grandes surfaces, l'analyse montre qu'il existe un rapport étroit entre la surface de vente du magasin et le rendement net du m² (118). Dès lors, une erreur d'appréciation soit de l'univers potentiel du magasin, soit de sa dimension, peut rapidement conduire à l'engorgement ou, au contraire à l'inactivité partielle du nouveau point de vente, vouant l'entreprise à l'échec, sans que de contre-mesures commerciales puissent y remédier valablement.

Enfin, le problème de la dimension du magasin ne peut être dissocié de celui de son utilisation rationnelle (119). Depuis toujours, l'aménage-

ment était guidé par l'empirisme de l'épicier. Pourtant, en raison du caractère impulsif de l'achat en libre-service, il s'est avéré indispensable d'élaborer une véritable technique d'exposition des marchandises tirant parti au maximum de la surface et du volume à disposition, en partant de l'idée que ce que le client voit, de manière agréable et plaisante, est susceptible d'être vendu.

L'aménagement du magasin moderne a donc tenu compte de ces deux nouveaux aspects. D'une part le comptoir fixe du magasin traditionnel a été remplacé par les gondoles mobiles d'exposition, et les rayons mu-
raux qui servaient de "réserves" de marchandises ont été adaptés en fonction d'une exposition attrayante. D'autre part, la disposition du mobilier d'exposition a été faite de manière à "drafter" le consommateur à travers tout le magasin. Ainsi, non seulement le coefficient d'utilisation de la surface de vente s'est sensiblement améliorée, passant de 0,25 m² d'exposition par m² de surface de vente à quelque 0,89 m² (120), mais encore l'achat unitaire moyen du consommateur n'a cessé d'augmenter (121).

2.- La politique d'assortiment

Jusqu'à l'avènement du libre-service, la détermination de l'assortiment par le détaillant était essentiellement empirique. Celui-ci s'efforçait de satisfaire au mieux la diversité des besoins de ses clients tout en protégeant un certain conservatisme personnel. Le développement de la production de masse, dont l'effet est renforcé par la vivacité des échanges, a provoqué une formidable inflation de produits nouveaux (122) qui, dans le magasin moderne, se heurtent à des limites "d'absorption" que dicte l'efficacité commerciale et économique. A l'anarchie de l'épicier d'alors, succède dans le commerce organisé une politique d'assortiment centralisée et très active.

Sous l'aspect commercial tout d'abord, le renforcement de la concurrence entre institutions de distribution a provoqué graduellement une véritable scission de l'assortiment. D'un côté on distingue l'assortiment de base, standard, dont la rentabilité est fonction de l'habile combinaison des composantes individuelles (marques, prix, marges, etc.). De l'autre côté, on trouve l'assortiment "de combat", destiné à rendre la tactique de vente de l'entreprise très flexible. La structure de cet assortiment est dictée essentiellement par l'attrait publicitaire du prix de vente, qui dérive selon Michel, "de l'attitude instinctivement marginaliste des commerçants les plus dynamiques" (123).

Dans son aspect économique, la détermination de l'assortiment doit tenter de concilier la caractéristique du super-marché, qui est d'offrir un vaste assortiment, avec la nécessité de maintenir les engagements en capitaux circulants dans certaines limites. Cette recherche d'une solution optimum est délicate. L'agrandissement de l'assortiment se heurte véritablement à l'embarras du choix. Qu'il s'agisse de compléter une

gamme d'articles, par des spécialités étrangères par exemple, ou d'annexer un nouveau secteur, comme les surgelés, les Baby-Food, etc., la diversité de l'offre en marques, prix, qualités et types de conditionnements est presque sans limite (124). La technique de sélection quant à elle repose actuellement sur la constatation que la rentabilité d'un produit n'est pas fonction uniquement de sa marge (ou de sa marque!) mais de sa marge et de sa rotation, et par là du rendement horaire de l'unité monétaire investie en lui ("Capital return on Investment") (125). A ce propos, l'utilisation fréquente d'emballages de regroupement ("multi-pack") permet de mieux dominer l'offre en tirant parti au maximum de sa diversité.

Etablie de façon objective et rationnelle, la politique d'assortiment des entreprises de distribution est devenue très dynamique (126). Pour le détaillant associé, cette "uniformisation dirigée" qui contraste curieusement avec le traditionalisme d'antan est probablement la source d'une meilleure rentabilité, mais qui confirme parallèlement "l'escalade" de sa dépendance envers les centrales.

3.- La formation professionnelle

Les nouvelles méthodes de distribution et de vente exigent aussi bien du détaillant que de son personnel de vente une formation professionnelle précise et approfondie, où le "savoir gérer" prime très largement sur le "savoir vendre et emballer" du magasin traditionnel. Souvent pourtant, le détaillant associé, à l'instar de son collègue gérant d'une entreprise à succursales, n'arrive pas à acquérir (ou à enseigner) seul, dans le temps et avec l'efficacité voulue, les connaissances et les qualifications professionnelles requises pour mener à bien ce que Uhrich nomme si justement des "usines de distribution" (127). A cet effet, les diverses institutions du commerce associé ont créé des écoles et des centres de formation spécialisés (128), visant en fait deux buts.

Sur le plan direct de la formation du personnel, il s'agit d'enseigner et de perfectionner les connaissances nécessaires au responsable d'un magasin pour assurer une meilleure gestion de son point de vente; simultanément, il importe de préparer minutieusement le personnel de vente à sa tâche de manière à favoriser l'engagement plus rationnel d'une main d'oeuvre toujours plus chère (129).

Indirectement, par leur action de formation, ces divers centres d'enseignement et de perfectionnement doivent permettre de recréer une "image" socio-psychologique de la profession de commerçant en alimentation. Le phénomène est important car, si à l'image de tous ses secteurs de l'économie le commerce de distribution souffre de la pénurie de main d'oeuvre, il se voit confronter de surcroît avec une "condescendance opiniâtre" (130) de l'opinion publique envers sa profession, qui ne fait qu'aggraver la difficulté de recrutement.

L'importance de la formation professionnelle du commerce n'échappe d'ailleurs pas aux milieux de la production qui, en coulisses, soutiennent à plus d'un titre l'effort ainsi entrepris. Le fait mérite d'être souligné.

4. - Le financement et la gestion

La volonté de créer un nouveau point de vente ne soulève pas seulement des multiples questions techniques relatives à la construction et à l'aménagement du magasin, mais pose au détaillant le délicat problème du financement de cette nouvelle réalisation.

L'importance des investissements requis pour ériger un magasin moderne, exclu l'auto-financement par le détaillant. Parallèlement, l'absence trop générale d'une comptabilité et d'un plan financier dûment élaborés, interdit "de facto" l'accès individuel du détaillant au marché financier, du moins dans des conditions de crédit normales. Dès lors, il appartient une fois de plus à l'association de détaillants d'assurer à ses membres, sous une forme ou sous une autre, l'appui financier dont ils ont besoin. Certaines organisations ont fondé à cet effet des sociétés immobilières indépendantes (131), dont l'activité consiste à louer aux détaillants les magasins dont elles ont assumé le financement et la construction. En fait, cette forme de "collaboration" des associations avec leurs membres représente le dernier stade, la clé de voûte, d'un processus d'intégration subtile. Bien que juridiquement toujours "volontaire", la participation du détaillant à l'association se traduit dès lors par un degré de dépendance envers elle qui n'est pas sans rappeler la situation du gérant d'entreprise à succursales. Elle est, en fin de compte, la seule solution susceptible de lui assurer sa place sur le marché. La conséquence directe de cette situation, est que l'organisation du commerce associé peut maintenant rassembler les informations propres à assurer l'élaboration et la réussite d'une politique de gestion d'ensemble, remplaçant celle assez incohérente des origines. La concurrence à l'échelon du commerce s'engage alors dans une nouvelle phase.

2) La volonté d'autonomie du commerce

Dans le contexte général de l'évolution de la distribution, on peut considérer l'effort de centralisation effectué au sein du commerce associé, comme une phase de "rattrapage structurel" du commerce intégré. Sans en attendre son degré de flexibilité organique, que ses diverses formes juridiques empêchent, il est certain pourtant que le commerce associé a réussi plus ou moins parfaitement à combler l'écart entre l'hétérogénéité primitive des membres de ses associations et la cohésion mobile du commerce de distribution intégré. En observant l'ensemble du marché, on constate ainsi que la lutte pour le consommateur a perdu son aspect individuel et désorganisé pour prendre une tournure plus vaste

et plus précise, où l'ampleur et l'importance des moyens mis en oeuvre par les groupes en présence remplacent l'arsenal particulier de chaque "administrateur" de magasins, propriétaire ou gérant. Devant ce renforcement très net du caractère monopolistique de la concurrence à l'échelon de la distribution, les procédés utilisés pour la conquête du marché vont être très semblables, sinon identiques dans leurs tenants et aboutissants, d'une institution de la distribution à l'autre. Nous pourrions donc les examiner sans distinction d'organisations ou de structures.

Nous retiendrons deux secteurs où cette recherche d'autonomie se manifeste.

A : La marque de distribution (132)

En soi, la marque de distribution n'est pas un phénomène nouveau et de nombreux auteurs en ont déjà fait l'analyse. Cependant, de toutes les manifestations caractérisant l'évolution du commerce de distribution, la réapparition très dynamique de la marque de distribution en est une des plus significatives par l'idée "d'unité du commerce" qu'elle sous-entend.

La différence première, essentielle, entre article de marque et marque de distribution est que le premier est l'assurance formelle d'une prestation industrielle, commerciale et psychologique de qualité du fabricant, par la signature de son produit au moyen de la marque. La marque de distribution, par contre, n'est généralement qu'un pavillon pouvant couvrir une série hétéroclite de biens de consommation, qui ne garantit que la sélection d'un produit parmi beaucoup d'autres et non, a priori, la qualité de la satisfaction qu'il procure au consommateur. On peut certes objecter que, de plus en plus, certains groupes de distribution sont à même de garantir aujourd'hui un degré de qualité intrinsèque de leurs articles qui équivaut celui des articles de marques. Cela est possible. Mais si un très haut degré de qualité de fabrication de l'article de marque est une des conditions "sine qua non" de son succès, cette condition n'est pas la seule à déterminer l'efficacité de cette technique de vente. Il n'en est pas forcément de même pour la marque de distribution, dont les arguments de vente sont ailleurs.

1. - Les buts de la marque de distribution

Avant que le commerce de distribution alimentaire n'atteigne son degré actuel de concentration, il semble que la raison profonde ayant incité les institutions du commerce de détail à introduire des marques de distribution, fut de vouloir "se libérer de l'emprise des fabricants" (133) qui, selon elles, les réduisaient à l'état de "valet" (134). La marque de distribution avait donc ainsi un caractère défensif, qui devait permettre aux groupements de distribution de s'affirmer comme échelon indépendant entre la production et la consommation.

Aujourd'hui par contre, les raisons de création des marques de distri-

bution sont plus réalistes, et il ne semble pas que d'emblée le fabricant en soit la cause directe. D'une part, l'affirmation que la marge brute des marques de distribution est plus élevée que celle des articles de marque (135), ne saurait être généralisé, et surtout ne tient pas compte du fait que l'article de marque jouit généralement d'une certaine notoriété et d'un éventail très large de mesures de "pré-vente" qui augmentent sa rotation. D'autre part, l'affirmation que la technique du prix imposé est à l'origine des marques de distribution (136) ne devrait pas être retenue comme valable en longue période, l'exemple des pays où le prix imposé est prohibé démontrant bien le contraire (137).

La marque de distribution doit aujourd'hui être considérée comme la volonté du commerce d'offrir au consommateur une prestation exclusive, permettant à l'encontre du caractère universel de l'article de marque, la personnalisation d'un réseau de vente.

C'est une démarche qui n'est pas sans rappeler les motifs de création de l'article de marque. La différence pourtant est que la marque de distribution est surtout fonction d'une nouvelle psychologie de l'acheteur de produits alimentaires, dont la fidélité traditionnelle à un magasin a été remplacée par une grande mobilité conditionnée en premier lieu par le prix. La marque de distribution est donc nécessaire au commerce pour tirer parti de cette nouvelle flexibilité de la demande, et du même coup pour répondre de manière originale à l'accroissement de la concurrence.

A priori, la marque de distribution n'est donc pas une réaction à caractère défensif dirigée contre l'industrie. C'est plutôt une mesure de promotion des ventes, dont le caractère offensif vise les partenaires du commerce de distribution. Pourtant, il est indéniable que la marque de distribution est exploitée parfois de manière très intense comme moyen d'obstruction contre la pénétration des articles de marque.

Dans le cadre de l'entreprise, une telle politique, menée de manière conséquente, peut parfois trouver une justification pseudo-économique. Généralement cependant, l'éviction d'un article de marque au profit d'une marque de distribution n'est que rarement l'expression d'un sens réel et objectif des besoins du consommateur.

2. - Les possibilités de la marque de distribution

A première vue, il semble que n'importe quel article alimentaire soit susceptible de devenir une marque de distribution. D'autant plus facilement que, selon une enquête réalisée en Allemagne (138), 22 % des consommateurs seulement connaissent la différence entre marque de distribution et articles de marque. A l'analyse pourtant, il se confirme que les organisations usant de ce procédé de vente se cantonnent, dans le choix des articles appelés à devenir marques de distribution, à des produits dont la banalité technico-sociologique est due à leur longue présen-

ce "sous marque" sur le marché. Cette apparence de nivellement des exigences qualitatives du consommateur, que l'on pourrait déduire de l'enquête citée plus haut, ne signifie pas forcément que celui-ci devienne insensible au prestige et à la qualité de l'article de marque. Il est possible, par exemple, que le rythme actuel des innovations, et la confusion optique que favorise l'aspect "article de marque" des produits anonymes vendus en libre-service, provoquent chez lui une certaine accoutumance à des caractéristiques qui étaient l'apanage des articles de marque. Cette accoutumance est d'abord optique, car l'individu achète de plus en plus avec les yeux, à tel point qu'il se prononce, parfois plus en faveur d'un rapport "prix-qualité apparente" que d'un critère "assurance qualité" garanti par une marque traditionnelle.

Mais le phénomène reste important. Il en découle que le succès des marques de distribution ne peut se faire que dans le sillage de grandes marques, et qu'il existe pour elles une limite de "vendabilité" déterminée par le prix de vente. Privée des attributs qui assurent en longue période la notoriété et le succès d'un article de marque, la marque de distribution doit en effet s'efforcer de vendre, à un prix compétitif, l'illusion de ce symbole qu'est l'article de marque aux yeux du consommateur.

D'emblée, on constate que les limites imposées à la marque de distribution sont assez strictes, interdisant quasiment le lancement de produits aussi bien inédits que techniquement trop complexes. Le fabricant d'articles de marque se concentre d'abord sur l'élaboration de produits exigeant une très haute prestation qualitative. Le commerce de distribution quant à lui ne peut prétendre, par l'entremise de "ses" marques, être à la fois maître de la qualité, entendue comme l'ensemble des prestations d'un article de marque, et du prix; cependant, il est évident que le commerce et le consommateur tirent parti de l'argument du prix de la marque de distribution, car celle-ci bénéficie souvent directement d'une partie considérable de l'effort de "Marketing" du fabricant, sans en supporter les charges. Nous verrons que cela devrait inciter l'industrie à reviser sa politique actuelle vis-à-vis du commerce et de son effort d'individualisation. Jusqu'à présent, rares sont en effet les institutions de distribution ayant intégré des centres de production - la marque de distribution est généralement un produit de sous-traitance - et rares sont les fabricants d'articles de marque acceptant le principe de livrer des "sous-marques" au commerce.

Si la marque de distribution est ainsi indirectement le premier pas vers une autonomie d'action du commerce envers les fabricants, l'adoption d'une politique indépendante des prix de vente ne vient que renforcer cette détermination.

B : La politique des prix

De tous temps, le commerce de détail a tenté d'utiliser le prix comme argument publicitaire. Mais si, pendant de longues années, les mesures adoptées étaient relativement inoffensives quant à leurs effets sur la structure du marché et les prérogatives du fabricant d'articles de marque, la teneur et l'ampleur des procédés mis en pratique aujourd'hui par les institutions de distribution soulève un problème délicat et complexe pour le fabricant. Délicat, parce que ces divers procédés font l'objet de controverses où il est difficile de distinguer les raisons relevant d'une appréciation objective du nouveau rapport de forces entre l'industrie et le commerce, des arguments polémistes lancés de part et d'autre par exemple sur la légitimité de la participation du fabricant à la détermination du prix de vente. Complexe aussi, parce que les intérêts allégués de chaque participant au marché, ou de ses représentants dans le cas du consommateur, ne correspondent pas forcément avec les exigences d'une économie moderne bien comprise.

Nous tenterons d'abord de dégager les raisons et les moyens utilisés par le commerce de détail pour pratiquer une politique "active" de prix cadrant avec ses aspirations commerciales et économiques; nous analyserons ensuite les conséquences globales de cet effort d'autonomie du commerce pour le fabricant.

1. - Les moyens "classiques" de la politique des prix

Chronologiquement on peut distinguer deux démarches, dont l'impulsion première a été donnée, de nouveau, dans les entreprises intégrées du commerce de distribution.

a) La ristourne

La ristourne est la première tentative du commerce alimentaire de détail faite pour attirer et retenir le consommateur au moyen de manipulations de prix. Elle a été introduite au siècle dernier déjà dans les coopératives de consommation mais, selon Nieschlag (139), moins en tant que prime que comme récompense aux membres en fonction de l'aide qu'ils apportaient, par leur assiduité d'achat, à accélérer la rotation du stock. Les coopératives d'alors, travaillant en principe sans bénéfice, s'étaient vues dans l'obligation de s'assurer un mouvement d'affaires minimum pour garantir à leurs membres le seul avantage qu'elles puissent leur accorder : des prix d'achat relativement bas. Dans ce sens, la ristourne était véritablement la rétrocession du trop-perçu pour couvrir les frais d'exploitation, que l'incertitude des affaires ne permettait jamais d'évaluer en harmonie avec la marge brute de l'entreprise.

Le taux de la ristourne était alors fixé entre un minimum statutaire et les possibilités effectives de la coopérative, mises en relief à la fin d'un exercice comptable. Son caractère était relativement stable. Au-

jourd'hui, la ristourne est devenue un élément actif de la politique de vente des coopératives, et les manipulations de son taux trahissent un changement profond de l'idéal coopératif. De tous temps elle a été un moyen de promotion des ventes, mais à l'origine un moyen timidement utilisé. Actuellement au contraire, elle est un des arguments de vente principaux des coopératives, dont les méthodes de gestion "capitalistes" ne s'accommodent pas sur ce plan des conceptions idéalistes d'antan. La ristourne doit aujourd'hui remplacer l'atout primaire des coopératives qui était un niveau des prix plus bas que celui de la concurrence. Dans cette optique, les fluctuations périodiques de celle-ci sont dictées aujourd'hui non pas par une rétrocession généreuse d'un trop-perçu en cours de gestion, mais bien par la nécessité de renforcer périodiquement la fidélité des coopérateurs, mise en question aussi bien par la politique "active" de prix des autres institutions de distribution, que par la disparition de la nécessité sociale du principe coopératif. Sur le plan strictement commercial, l'utilisation de la ristourne comme stratagème de vente a pris un aspect d'autant plus dynamique que, dans un pays comme la Suisse par exemple, ni la gamme des articles qui lui sont soumis, ni l'ampleur de son taux, ne sont sujet à des limites légales, à l'encontre du taux d'escompte officiel notamment (140). Ainsi, le germe d'un conflit entre les coopératives et les fabricants d'articles de marque imposant le prix de vente existe à l'état latent, en raison même de la concurrence déloyale possible de celles-là envers les autres institutions de distribution. Curieusement pourtant, comme le relève pertinemment Tschumi dans son analyse de l'application du prix imposé en Suisse, ni le législateur, ni le fabricant (141), ni même le commerce de distribution n'ont jusqu'à présent, tenté sérieusement de remédier à cette situation ambiguë.

b) Le timbre-escompte

Les raisons de création du timbre-escompte, cet abattement de prix "à terme", sont multiples; nous en retiendrons deux qui, de façon déterminante, ont contribué à sa mise sur pied. D'après Nieschlag (142), le timbre-escompte a premièrement été une réaction spontanée du commerce indépendant contre l'utilisation généralisée de la ristourne par les coopératives. En effet, si sur le plan interne des coopératives elle était une "récompense" pour les membres, sur le plan externe, celui de la concurrence à l'échelon du commerce de détail, elle était un moyen habile de suppléer à l'uniformité des assortiments d'alors, en suscitant un nouveau mobile d'achat auprès du consommateur. La clientèle du commerce de détail était alors fidèle par habitude à un point de vente, et rien ne pouvait, avant l'apparition de la ristourne des coopératives et de leurs prix d'achat "avantageux", l'inciter à changer de fournisseur.

La deuxième raison de création du timbre-escompte est financière. Grâce à une discipline de paiement "librement consentie" de ses membres, les coopératives étaient en mesure de financer un développement

rapide de leur mouvement, notamment par la multiplication des points de vente. Dans ce sens, le timbre-escompte du commerce indépendant devait également faire office auprès du consommateur de "prime" pour le paiement comptant, en même temps que de "prime de fidélité" étant donné que les timbres accordés par le détaillant au prorata des achats ne reçoivent une contre-valeur en monnaie qu'à partir d'un montant d'achat relativement élevé.

Le timbre-escompte a été, à un certain moment, une innovation amorçant certains bouleversements dans la statique du commerce, notamment dans le secteur de la concurrence. Aujourd'hui son efficacité originelle a souffert de son uniformisation, de la détermination précise de catégories d'articles susceptibles d'être "démarqués" de cette façon et, parallèlement, de la fixation légale de son taux (5 % en Suisse, 3 % en Allemagne). Le système est toutefois vigoureux puisque 9 ménagères sur 10 collectionnent les timbres d'escompte (143), mais son succès actuel est surtout dû à une longue accoutumance et non plus à l'originalité du procédé.

La suppression éventuelle des timbres-escompte, qui représentent pour le commerce de détail une charge administrative ennuyeuse, sans contre-partie réelle de promotion des ventes, et l'adoption d'une politique de prix nets ne rencontreraient probablement qu'une opposition mitigée de la part du consommateur et du commerce.

2. - Les moyens "agressifs" de la politique des prix

Le commerce de détail se trouve aujourd'hui dans une situation totalement différente de celle du commerce de 1950. D'une part le consommateur a modifié sa manière d'acheter, en remplaçant progressivement la dispersion des achats entre plusieurs fournisseurs spécialisés par la concentration spatiale, l'emplette journalière par l'achat hebdomadaire, et surtout en devenant exigeant dans la diversité de l'offre et les prix de celle-ci. D'autre part, la modification profonde de la structure des coûts du commerce de détail, dictée essentiellement par la rigidité des investissements nécessaires aux applications du libre-service dans des ensembles de grandes surfaces de vente (144), a élevé considérablement la limite du chiffre d'affaires minimum. Il devient donc nécessaire pour le commerce de créer, à l'adresse du consommateur, un point d'attraction sans pareil sur le marché, susceptible de polariser son intérêt au travers de la masse d'offres qui le sollicitent journellement. Avec l'emploi du timbre-escompte et de la ristourne, la concurrence horizontale entre commerçants était assez réservée. Elle est maintenant ouverte et dynamique, et surtout perd son caractère individuel pour devenir une lutte entre institutions de la distribution. La centralisation technique et économique permet d'élaborer une stratégie de marché de grande envergure, nécessitant l'utilisation de procédés de vente nouveaux. La marque de distribution en est un élément, mais la pierre angulaire reste le

prix et ses manipulations.

Pour être efficaces, les procédés utilisés réclament une grande cohésion des participants et surtout une grande indépendance vis-à-vis du fabricant en ce qui concerne la fixation des prix de vente au consommateur. On distingue de nouveau l'amorce d'un conflit entre producteurs et distributeurs, non pas tellement à cause de la liberté légitime du commerce de vouloir fixer soi-même les prix de vente, mais plutôt en raison des méthodes qu'il utilise pour arriver à ses fins.

a) L'article "sacrifié" (145)

Le procédé de l'article "sacrifié" consiste à vendre un article de grande consommation avec une marge de bénéfice très réduite, inexistante, voire négative, dans le but immédiat d'attirer un surplus de clientèle, et de gagner ainsi la fidélité de quelques consommateurs. Cependant, le procédé ne peut trouver une certaine résonance sur le marché que dans la mesure où le choix de l'article ainsi "sacrifié" est habile. Or, c'est précisément ce choix qui engendre des difficultés entre le fabricant d'articles de marque et le groupement de distribution initiateur d'une telle vente car, pour que l'offre ainsi faite atteigne vraiment le consommateur, l'argument de prix à lui seul ne suffit plus. Le consommateur doit pouvoir comparer instinctivement avec un article dont il connaît la qualité et le prix. Certes, des groupes d'articles anonymes sont aptes à servir passagèrement d'appât, comme les fruits et légumes, par exemple. Dans ce cas pourtant, les fluctuations saisonnières de prix permettent difficilement au consommateur de se faire une idée motivant son déplacement dans tel magasin plutôt que dans tel autre. Au contraire, l'abattement de prix sur un article connu, jugé stable qualitativement, comme c'est précisément le cas pour les articles de marque, provoque la réaction recherchée avec beaucoup plus d'efficacité et va dès lors être la base même de cette technique.

Le succès d'un "loss-leader" est aussi déterminé par la spéculation faite par son initiateur sur le manque probable de réaction immédiate de ses concurrents, en raison des multiples difficultés pratiques que suppose la préparation et la diffusion d'une riposte commerciale et publicitaire dans le temps voulu. Enfin, le fait que le consommateur ne connaît avec précision les prix d'un nombre restreint d'articles (146) permet d'utiliser avec profit un système mobile d'établissement de prix de revient, ayant pour but de répartir la perte unitaire par article "sacrifié" sur d'autres à caractère non-spéculatifs.

La tactique de l'article sacrifié connaît certaines variantes. A la baisse de prix violente pour un article, peut être substituée soit l'offre multiple, qui prévoit une réduction de prix à l'achat de deux ou plusieurs unités d'un même produit, soit l'offre cadeau qui, au lieu d'une baisse nominale du prix unitaire de vente, est remplacée par l'augmentation de la quantité offerte normalement au prix demandé. Suivant la nature du

produit, et l'opportunité du moment choisi pour une telle offre, ce dernier procédé permet non seulement de recueillir les avantages de la vente "sacrifiée", mais encore de faire temporairement obstruction à l'écoulement des produits analogues de la concurrence. C'est là une forme de vente qui a pris une extension considérable en Suisse, aussi bien sur l'initiative du distributeur que sur celle du fabricant.

b) Le procédé "Discount" (147)

Contrairement à la croyance très répandue, il faut préciser que le "Discount" n'est pas un type de magasin mais un procédé de vente applicable à n'importe quelle forme du commerce de détail, particulièrement à l'alimentation. Parallèlement, son apparition relativement récente sur le marché européen ne présume en rien de son ancienneté.

La caractéristique de cette méthode, est la vente de tout l'assortiment, ou du moins de sa majeure partie, à des prix nettement en dessous de ceux fixés par les fabricants, ou pratiqués habituellement par l'ensemble du commerce (148). Ainsi, le procédé "Discount" s'oppose à la vente sporadique et limitée de certains articles à prix manipulés, par son caractère général et relativement constant.

A ses débuts européens, le magasin "Discount" était simultanément synonyme de prix avantageux et d'absence totale de service au client; locaux aménagés sommairement et souvent même désuets, expositions quasi-inexistantes de la marchandise, les articles étant offerts au public dans leurs emballages de transport, personnel de vente mal formé autant que mal informé, etc. C'était alors la reprise brute d'une forme de distribution qui avait été mise au point par les premiers super-marchés américains dans le but de rompre, par l'argument du prix, une certaine inertie du consommateur envers les premiers ensembles de vente en grandes surfaces et en libre-service.

Aujourd'hui, la méthode "Discount" est appliquée en Europe avec plus de nuances et a perdu l'aspect parfois primitif et virulent des débuts. C'est pourtant là que naissent les difficultés réelles avec le fabricant.

A l'origine en effet, le magasin "Discount" n'était viable que par une compression de ses coûts d'exploitation, et l'avantage de prix concédé au consommateur était effectivement le reflet d'une réduction des frais d'exploitation. Au contraire, il semble qu'actuellement l'adoption du système par certaines institutions de la distribution, notamment par l'octroi limité de timbres d'escompte ou de ristournes correspondant à des abattements de prix deux à trois fois supérieurs à ceux tolérés officiellement par ces méthodes, soit dictée uniquement par des raisons publicitaires. Ce n'est pas tant l'effort constant de rationalisation qui permet une réduction de prix, mais bien l'usurpation du "Goodwill" de certaines marques, et du "fair-play" des autres distributeurs envers certaines conventions passées entre l'industrie et le commerce, notam-

ment dans le cas du prix imposé.

Le procédé "Discount" représente la forme la plus élaborée de la politique active de prix du distributeur, mais aussi son expression la plus néfaste quant à ses répercussions sur les relations actuelles entre fabricants d'articles de marque et distributeurs. Non seulement la prestation globale du fabricant est ainsi bafouée, mais encore la solidarité "horizontale" entre distributeurs est mise en doute. Finalement, la transparence du marché est rendue problématique pour le consommateur, par ceux mêmes qui, souvent et à hauts cris, réclament "sa défense".

Dans un marché régularisé par le système du prix imposé, le procédé "Discount" vient en conflit direct avec le système même de l'imposition du prix, et seule l'application de mesures légales est alors à même d'empêcher le chaos. Il est évident pourtant que dans notre économie de marché hautement compétitive, le "Discount" trouve sa justification économique. Le problème est alors de concilier les effets de cette nouvelle dynamique du commerce avec la tendance protectrice de l'industrie. Sans vouloir spéculer sur les répercussions possibles de cette collision d'intérêts, on peut penser que dans un système à prix imposés, le "Discount", tout en accélérant initialement le mouvement d'affaires, sera rattrapé tôt au tard par la spirale des coûts. Le consommateur et l'industrie devront alors payer la différence.

Nous pouvons résumer brièvement les phases de la concentration du commerce de la manière suivante: Dans une première étape, le mouvement est caractérisé par un regroupement structurel des meilleurs éléments de la distribution. C'est l'apparition des organisations associées et intégrées. La deuxième étape est dominée par le remplacement de la coopération "volontaire" au sein de ces associations, par la centralisation autoritaire des fonctions essentielles: financement, politique d'assortiment et de prix, marque de distribution et publicité. La fonction distributive prend alors un caractère supra-régional, et le profil de la concurrence va prendre une nouvelle dimension.

VIII. L'ARTICLE DE MARQUE ET LA CONCENTRATION DU COMMERCE

Nous avons vu que l'article de marque se distingue de l'article anonyme par un certain nombre de prestations qui lui sont propres, et dont l'habile combinaison permet aussi bien de satisfaire le consommateur que d'optimiser le profit du fabricant et du distributeur. Le succès de l'article de marque dépend toutefois étroitement de la forme et de l'intensité de la collaboration du commerce de distribution.

Au cours de ces dernières années, les conditions de cette collaboration bilatérale ont été profondément modifiées par les mutations successives survenues dans le commerce. Les efforts de collaboration et de concentration effectués dans son cadre le font apparaître maintenant comme un ensemble d'unités puissantes, cohérentes et autonomes, dont la capacité d'influence sur le fabricant et le marché est sans comparaison avec les actions individuelles et fragmentées d'antan. Certes, dès le moment où les fonctions ont été séparées entre fabricants et distributeurs, une certaine "tension" (149) était présente entre eux. Peut-être même que cette tension s'est parfois aggravée, en raison par exemple des mesures prises par le fabricant pour promouvoir ses ventes. Il ne semble pourtant pas que les moyens mis en oeuvre alors du côté de la production n'aient jamais porté atteinte directement aux intérêts fondamentaux du commerce. Ces mesures au contraire venaient habilement renforcer la position de la marque et par là même améliorer la rentabilité du commerce. Actuellement, au contraire, cette tension prend parfois une tournure dramatique en raison du déséquilibre dans le rapport des forces en présence.

Selon Galbraith (150), l'apparition de "groupes de pression" (151) commerciaux, est un phénomène normal qui doit compenser la puissance des fabricants et rétablir l'équilibre du marché. A l'origine des premiers groupements du commerce, une telle optique était défendable. Aujourd'hui il est certain que le mouvement de concentration du commerce n'est pas dû à une réaction contre les fabricants, mais est né des impératifs techniques et socio-économiques de la concurrence. Dans cette perspective, une rupture d'équilibre est possible, car la concentration du commerce de distribution ne vise plus à améliorer seulement le processus d'achat, mais se complète par une série de dispositions dont le caractère oligopolistique peut avoir des conséquences non souhaitées par le fabricant.

Il est bien sûr très difficile, dans l'optique de l'industrie, de juger objectivement les effets de la concentration. Dans les secteurs où le fabricant est touché directement, comme c'est le cas par exemple avec la pression concertée du commerce sur les marges, les conséquences sont jugées plutôt négativement. D'autre part pourtant, suivant la bran-

che d'activité et la dimension économique de l'entreprise, il semble que la concentration du commerce puisse ouvrir des possibilités nouvelles à l'article de marque. Par exemple, les exigences du commerce favorisent une certaine épuration au sein de l'industrie, laissant comme interlocuteurs valables les fabricants disposant d'une infrastructure technique et économique solide.

De manière plus pragmatique, un autre aspect de la concentration du commerce est de favoriser une réduction des coûts de distribution. Pour le fabricant, cela pourrait se traduire par une meilleure rentabilité dans des fonctions telles que

- a) l'engagement du service externe: Il est plausible de penser que la réduction du nombre de points de ventes, ou du moins des "centres de décision" en ce qui concerne l'assortiment et les prix, permette une réduction de l'effectif du service externe
- b) l'exécution des commandes: Dans ce cas, les possibilités semblent réelles, car à conditions égales, la centralisation des commandes et des livraisons signifie une réduction certaine du travail administratif du côté du fabricant.

On peut se demander toutefois si le fabricant a vraiment intérêt à voir, par exemple, le nombre des points de vente réduit en fonction de critères de rentabilité, sans égard au consommateur.

Tout effort du commerce tendant à améliorer la productivité de sa fonction distributive, et permettant par là un meilleur service au consommateur, doit être approuvé sans restriction. En particulier dans le secteur de l'alimentation, chaque amélioration qui augmente les possibilités de choix du consommateur ou réduit les obstacles nés de structures inadéquates est digne de soutien.

Pourtant, en considérant l'ensemble des moyens mis en oeuvre par le commerce de distribution, il apparaît que cette recherche de rentabilité a pour conséquence de renforcer l'isolement du consommateur par rapport au fabricant. En perdant ainsi partiellement contrôle du marché, il est certain que le fabricant assume un nouveau risque dont l'amplitude peut varier considérablement d'un cas à l'autre. Que l'on ne soit pas mal compris: le commerce de distribution remplit toujours sa tâche, mais une certaine synchronisation des actions de l'industrie et du distributeur en faveur du consommateur s'est détériorée. Constamment, le fabricant d'articles de marque s'est efforcé de rendre l'approvisionnement du consommateur plus aisé, et plus varié. La première démarche capitale, a été de "mettre de l'ordre" (152) dans le commerce, par l'introduction du produit conditionné. Parallèlement, la publicité a donné au marché une dimension nouvelle en favorisant l'information et la concurrence. Après la guerre, et jusqu'à aujourd'hui, l'article de marque s'est adapté sans relâche aux bouleversements sociologiques et techniques, en utilisant les diverses techniques du "Marke-

ting" pour être à même de répondre efficacement à l'expansion des besoins et à la mobilité du consommateur.

Dans ce sens, le commerce d'aujourd'hui a cessé d'être un partenaire du fabricant. Il est devenu non seulement autoritaire dans des domaines comme la formation de l'assortiment ou la détermination des prix, mais encore s'est affirmé comme concurrent vertical (153) au moyen de la marque de distribution. La complémentarité primitive du fabricant et du commerce se trouve donc pour l'instant perturbée par cette recherche individuelle de rentabilité. De manière concrète, le fabricant d'article de marque doit faire face aux nouveaux problèmes suivants :

1) Les incidences sur la technique de vente

Elles se manifestent sur plusieurs points.

A : Les incidences sur le prix imposé

Sans être une caractéristique de l'article de marque, le prix imposé est une technique de vente qui lui est étroitement liée. Si l'on en croit Yamey (154) "les fabricants protégèrent les prix non pas à cause des "dommages" que leurs marques auraient subis par le fait des détaillants "coupeurs de prix" ils semblent avoir agi ainsi à cause des réactions de nombreux détaillants qui détestaient les effets de la concurrence de prix".

Or, en considérant les vives attaques dont le prix imposé est sujet de la part de certains milieux de la distribution (155), notamment en Suisse et en Allemagne, on pourrait en conclure hâtivement que le commerce ne redoute en fait plus tellement les effets de cette forme de concurrence et qu'en conséquence il est inopportun pour le fabricant de maintenir cette pratique. Cependant, il faut considérer le problème du prix imposé à la lumière des conditions nouvelles créées sur le marché par le renforcement des structures de la distribution.

Dans cette optique, la position du fabricant d'articles de marque envers le prix imposé s'est modifiée, en raison des impératifs de la marque et du nouveau contexte commercial dans lequel elle doit évoluer.

Les critiques formulées aujourd'hui à l'égard du prix imposé par le commerce de distribution sont multiples. Toutes pourtant et parmi les plus sévères ne sont pas justifiées. Certes, il est vain de contester que le prix imposé prive partiellement le commerce de son autonomie d'action; mais de là à affirmer que ce dernier n'a ainsi plus la possibilité de faire profiter le consommateur des efforts de rationalisation qu'il entreprend, il y a un pas que nous ne franchirons pas (156).

Premièrement, nous l'avons vu, l'article de marque à prix imposé ne représente qu'une part restreinte de l'assortiment du commerce tant

en valeur absolue que relative. Deuxièmement, si le commerce veut effectivement ristourner au consommateur l'avantage financier retiré d'une compression des coûts d'exploitation, la marque de distribution notamment devrait se prêter parfaitement à une telle opération. Or il n'en est rien. Celle-ci, par son caractère particulier, supporte mal la comparaison objective du consommateur. L'article de marque au contraire, en raison de l'uniformité de ses caractéristiques et de l'ampleur de sa diffusion, est prédestiné pour des manipulations de prix "concurrentielles". Ces dernières sont d'autant plus nécessaires pour les groupes du commerce de distribution, que le parallélisme des méthodes utilisées par les uns et les autres a provoqué un nivellement de leurs prestations (157). De la part du fabricant dès lors, maintenir le prix imposé est apparemment juguler une des dernières possibilités de concurrence entre eux.

Quelles sont donc actuellement les raisons qui poussent le fabricant à défendre cette institution que d'aucuns aimeraient voir abolie ? Tout d'abord, il est probable que le rapport "qualité-prix" de l'article de marque à prix imposé supporterait mal la suppression brutale de cette uniformité que lui confère le prix imposé. Hax (158) pense que cette crainte est injustifiée en citant l'essor des articles de marque dans les pays où la pratique du prix imposé est interdite.

Toutefois, en complément de Mellerowicz (159), il importe de discerner le cas de l'article de marque dans un système économique interdisant, depuis longtemps le prix imposé, de celui dont le prix imposé serait actuellement brutalement supprimé. Dans ce dernier cas, qui serait celui de pays comme la Suisse ou l'Allemagne, la suppression du prix imposé aurait une double conséquence; Dans l'immédiat, une telle mesure provoquerait certainement une baisse généralisée des prix. La quasi-certitude de cet "écroulement" des prix, que des exemples partiels ont déjà confirmé (160), est parfois avancée comme étant la preuve manifeste que les prix imposés sont en réalité surfaits et qu'ils ne correspondent pas aux conditions effectives d'exploitation du fabricant. Sans polémiser, il faut plutôt en trouver la raison dans l'abandon momentané par le commerce d'une part plus ou moins importante de sa marge, ceci dans un but publicitaire évident.

A longue échéance pourtant, le fabricant pourrait se voir exposé à deux menaces. La première, plus ou moins effective, viendrait de la retenue d'achat du consommateur due à son incertitude face à des fluctuations fréquentes de prix l'empêchant de juger si elles sont dues à des mesures publicitaires du commerce, ou à des modifications qualitatives du produit, effectuées par le fabricant. La deuxième, beaucoup plus réelle, est que la lutte de prix dès lors très vive entre institutions du commerce se répercute par la force des choses sur les prix et les marges accordées par le fabricant. La pression du commerce dans ce sens serait d'autant plus aisée que le caractère oligopolistique de sa structure ac-

tuelle ne laisse déjà au fabricant que peu de liberté quant au choix de ses canaux de distribution. De surcroît, comme le relève pertinemment Wilhelm (161), les investissements techniques et humains de l'article de marque s'accommodent mal de l'instabilité des débouchés. Dès lors, tout l'effort de l'article de marque dans un secteur qui lui est propre, la recherche, et que le commerce n'est pas en mesure d'assumer, serait touché gravement par cette nouvelle situation. Il est probable même qu'une stagnation "provoquée" dans le domaine des investigations scientifiques, paralysant pour une période plus ou moins longue le renouvellement nécessaire des articles de l'alimentation industrielle, se retournerait en fin de compte contre ses promoteurs. La marque de distribution, mise sur pied parfois à grands frais, se verrait alors privée de son argument initial du prix, et de ses possibilités d'imitation d'articles nouveaux.

Dans des pays comme la Suisse ou l'Allemagne, la suppression unilatérale du prix imposé dans les circonstances actuelles pourrait provoquer une situation économique malsaine dans le secteur du commerce. En effet, le prix imposé maintient actuellement "à flot", un commerce de distribution "marginal" qui, même improductif dans le sens strict du terme, n'en remplit pas moins une fonction socio-économique importante. Certes, nous l'avons déjà souligné, on ne peut qu'approuver toutes les mesures visant à accroître la productivité du commerce, et dans ce sens, le maintien plus ou moins artificiel d'éléments peu rentables peut paraître un obstacle au déroulement sans heurt du processus de concentration et d'épuration de ce dernier. Il apparaît pourtant que, même avec le prix imposé, le processus de sélection est très vigoureux dans le commerce de détail, qu'il est provoqué même activement par les différentes associations en présence (162). Cela étant, il serait économiquement et socialement irréfléchi de brusquer ce mouvement sans raison impérieuse, non à cause des remous divers que cela provoquerait au sein de l'industrie et du commerce, mais parce qu'une telle mesure serait en fin de compte contraire aux intérêts légitimes du consommateur. Le dernier reproche important fait par les institutions de distribution au prix imposé est que la marge des articles vendus de cette manière est déterminée de manière arbitraire et unilatérale par le fabricant. Il est clair que, sur le principe, il y a incomptabilité entre le fait que celui qui supporte les frais de vente, le commerce, n'ait pas la possibilité d'apprécier lui-même et librement l'ampleur de la marge nécessaire à couvrir ses frais d'exploitation et assurer son bénéfice.

Mais si le principe est contestable, la méthode en elle-même n'a pas que des inconvénients. La formation des prix dans le commerce de distribution n'est pas tant le fait d'une confrontation de l'offre et de la demande, qu'issue de l'utilisation de taux standards de majoration, appliqués par groupes de marchandises, et tenant compte "autant que faire se peut" de la rotation des stocks correspondants. Or, le fabricant détermine l'ampleur de la marge à accorder au commerce non pas arbi-

trairement, mais sur la base des coûts moyens d'exploitation de celui-ci. Le fait est important. Cette marge théorique n'est qu'une limite inférieure, qu'un minimum, auquel viennent se greffer un certain nombre de conditions particulières, telles les bonifications annuelles, les rabais de quantité ou autres dédommagements officiels nés de l'âpreté de la concurrence inter-marques, qui rendent la marge finale d'autant plus intéressante que la concentration du commerce en multiplie les effets.

L'ampleur de la marge de l'article de marque est cependant soumise à de violentes critiques qui, curieusement, visent des buts opposés suivant le type d'organisation du commerce plaidante. Pour le commerce suisse associé notamment, les marges accordées sont rarement suffisantes. Cela provient du fait que premièrement le chiffre d'affaires moyen d'un magasin indépendant, pris comme base d'appréciation, ne correspond pas à la réalité. Deuxièmement, la marge moyenne brute touchée par le commerce de distribution n'est pas un critère d'évaluation qui permette de juger d'emblée de l'ampleur de la marge moyenne accordée par les articles de marque. L'assortiment du commerce, on le sait, est composé aussi d'articles commercialement indispensables mais économiquement improductifs, comme le sucre par exemple (163).

Pour le commerce intégré, au contraire, la marge des articles de marque est parfois jugée comme étant trop élevée. Cela supposerait, comme l'affirme Hax (164), que le fabricant d'articles de marque fixe les prix de vente et les marges indépendamment de son coût de production, et surtout qu'il existe une collusion indissoluble entre fabricants quant aux prix de vente. La concurrence intermarques prouve journellement que tel n'est pas le cas. En fait, ce grief dissimule plutôt la déception de ne pas pouvoir utiliser l'article de marque à des fins de promotion des ventes, par la manipulation de son prix. La critique du commerce intégré toutefois n'est pas totalement illégitime, quand bien même les raisons avancées pour la justifier soient discutables. A la suite du renforcement de la concentration du commerce il existe un décalage toujours plus important entre la base primitive d'évaluation des marges, - un point de vente réellement indépendant - et les groupements remarquablement organisés d'aujourd'hui. A l'encontre de l'épicier indépendant, ceux-ci profitent d'une part de la multiplication des conditions accordées en fonction de critères quantitatifs (tonnage, chiffre d'affaires, nombre de pièces, etc.), et d'autre part de "dédommagements" spéciaux accordés primitivement comme rétribution des fonctions exercées par eux, et progressivement élargies sous leur pression grandissante. Dès lors, les marges touchées par les grandes associations du commerce peuvent paraître trop importantes, mais le fabricant n'en supporte qu'indirectement la responsabilité. Celle de ne pas avoir adapté les critères d'attribution à mesure que la stratification du commerce laissait apparaître quelques groupes puissants à la place de la multitude des épiciers d'alors.

Une telle adaptation cependant, souhaitée en fait par le fabricant, se heurterait à des oppositions et à des difficultés considérables. Le commerce, quels que soient ses griefs actuels envers l'article de marque à prix imposé, s'opposerait résolument à toute révision provoquant un abattement des marges actuelles. Psychologiquement, une telle mesure serait intolérable, commercialement elle réduirait d'autant les possibilités actuelles de "compensation de prix" qu'offre cette générosité accidentelle de l'article de marque. Par ailleurs, le manque de cohésion et de solidarité d'action des fabricants envers des problèmes d'intérêt commun, vouerait certainement une telle tentative à l'échec.

Dans son essence, la technique du prix imposé est certainement un moyen de promouvoir un développement harmonieux aussi bien du commerce de distribution que de l'industrie. Néanmoins il est indispensable que le fabricant recherche activement de nouvelles modalités d'application, susceptibles de mieux tenir compte des nouveaux impératifs concurrentiels auxquels sont soumises les institutions du commerce de distribution. Parallèlement, celles-ci devraient admettre que le fabricant usant de cette technique n'a aucun intérêt à abuser des possibilités qu'elle offre, et que finalement c'est grâce à la stabilité financière qu'elle favorise, que l'industrie est en mesure de mettre en marche les multiples moyens d'émulation du marché, sans lesquels l'inertie du consommateur deviendrait rapidement paralysante pour chacun.

B : Les incidences sur la diffusion de l'article de marque

Nous avons souligné en début d'analyse que l'article de marque modifiait le schéma classique des relations entre les partenaires du marché, en transformant l'impulsion de vente du fabricant au distributeur en une impulsion d'achat du consommateur auprès du commerce. Une des particularités de cette technique de vente est la mise en place d'un système visant à garantir la disponibilité de l'article de marque aux points de vente, de manière à ce que, dans l'intérêt du consommateur, le commerce de distribution ne devienne pas un élément faisant obstruction à sa diffusion.

Or la nouvelle structure du commerce représente à nouveau, mais sous une forme différente, un goulot d'étranglement dans l'approvisionnement sans heurt du consommateur en produits de marque.

Face à un commerce morcelé et peu conscient des possibilités de l'association, le fabricant d'articles de-marque pouvait choisir presque à loisir le canal de livraison menant au point de vente de détail. Il pouvait user aussi bien d'un système de livraisons directes (par la poste, un dépôt autonome ou même par l'entremise de ses représentantes), que confier à un grossiste ou à une centrale d'achat l'exécution des commandes prises par son service externe. La détermination du mode de livraison était généralement choisie d'un commun accord par le détaillant et

le fabricant, toujours dans l'esprit d'assurer une présence permanente de la marque au point de vente. Dans cet ordre d'idées, le représentant prenait commande directement dans le magasin, en fonction du stock et des possibilités d'écoulement de celui-ci. Seules les entreprises à succursales, et ceci de manière très souple, centralisaient la commande de réapprovisionnement et la répartition de la marchandise dans leurs différents magasins. En bref, les relations techniques (livraisons de l'article de marque, contrôle de sa disponibilité, etc.) et humaines (visites du représentant) entre le fabricant et l'ensemble du commerce étaient multiples parce que ce dernier était encore très "perméable".

Actuellement par contre, les réformes de structure et les mesures de rationalisation du commerce viennent restreindre de manière très sévère les anciennes prérogatives du fabricant d'articles de marque sur certaines opérations relevant de sa politique de vente.

Dans le commerce associé, d'une part, l'emploi très large de la pénalisation financière des détaillants trop indépendants dans leur façon de s'approvisionner, est un frein très efficace à toutes velléités de leur part d'acheter hors du circuit de l'association dont ils font partie (165). Simultanément, l'utilisation généralisée de bulletins de commandes unifiées réglant indirectement le rythme des livraisons, exige des détaillants une discipline plus stricte en ce qui concerne la périodicité de leurs achats.

D'autre part, la tendance toujours plus marquée du commerce organisé - intégré et associé - d'imposer à ses membres ou gérants un assortiment épuré, tout en recommandant une réduction des stocks, provoque incontestablement aux points de vente une incertitude quant à la tactique d'approvisionnement la meilleure. Par contre-coup, l'article de marque en est souvent la première victime.

Enfin, la quasi-interdiction de visiter les magasins, prononcée fréquemment aujourd'hui par les entreprises intégrées, ne vient que parachever cette volonté très nette du commerce d'affirmer son autonomie.

En un certain sens, cette nouvelle situation est inquiétante pour le fabricant, car avec les nouvelles méthodes de distribution, le consommateur d'articles alimentaires est de plus en plus libre de toutes intentions d'achat prédéterminées. Il achète ce qu'il voit (166). Or, en raison des dispositions prises par le commerce à l'égard de l'ampleur de l'assortiment et de son renouvellement, le risque d'une rupture de stock au point de vente temporaire ou permanente s'est considérablement accru. Certes, en contre-partie de la contraction des stocks du commerce de détail, le rythme des livraisons au magasin a été accéléré. Il n'en reste pas moins que pour le responsable de celui-ci, l'appréciation précise de la rotation d'un article, est encore très difficile. La commande de renouvellement a très souvent lieu au moment où l'article manque effectivement en stock. Pour le fabricant, la conséquence d'une telle politique

pourrait être que le consommateur, lassé de ne pas trouver "sa" marque, lui retire sa confiance, au profit par exemple de la marque de distribution qui, à ce point de vue, est nettement privilégiée. Pour le commerce, cette recherche extrême d'un stock optimum peut se traduire théoriquement par une rentabilité accrue des capitaux circulants. Pour le fabricant, les conséquences peuvent être des rayons dégarnis, qui donnent au consommateur l'impression factice d'une pénurie de biens, d'une limitation des possibilités de choix. Ce sont des faits qui devraient se répercuter immédiatement sur l'ambiance d'achat et sur le chiffre d'affaires de l'entreprise (167).

Sur un plan plus général, le fabricant d'articles de marque perd progressivement la possibilité traditionnelle de "suivre" ses produits jusqu'au moment de la vente. Certes, par l'entremise de ses représentants, il peut encore contrôler l'état de fraîcheur de ses articles en magasin, il peut aussi, nous l'avons vu, en améliorer leur présentation. Par contre, l'amélioration de la disponibilité de la marque au point de vente, notamment en fonction de la concurrence, est très souvent exclue. Le représentant doit souvent se contenter de constater les "ruptures" de stock réelles ou imminentes. Rien ne lui permet pourtant de s'assurer que la marchandise sera commandée, livrée et mise au rayon de manière compétitive. Dans le cas d'une introduction, la renommée d'une marque pâtit du fait que le consommateur ne puisse pas trouver, quand il veut et là où il veut, l'article dont il a besoin. Par ailleurs, la concurrence inter-marques est déjà assez vive sans que la "sous-représentation" et surtout l'absence d'un ou plusieurs articles pendant un laps de temps parfois assez long vienne en accentuer les effets.

Pour les marques solidement ancrées sur le marché, ces restrictions du commerce "au profit de la rentabilité" n'ont peut-être qu'une influence mineure. Tous les articles de marque ne peuvent cependant jouir auprès du consommateur de la même intensité de renommée, et surtout ces différentes mesures restrictives prennent toute leur importance dès le moment où le fabricant veut introduire un nouvel article sur le marché. Dans tout lancement, il y a un certain nombre de facteurs impondérables que les meilleures études du marché n'arrivent pas à éclairer, et dont le premier a trait au temps nécessaire à l'adaptation, "à l'amalgame", de la nouveauté, aux habitudes d'achat du consommateur (168). A ce moment, plus que jamais peut-être, le succès de l'article de marque est tributaire de cet "impulsbuying" du consommateur, rendant essentiel que le fabricant puisse s'occuper activement de la présence et de la présentation de l'article nouveau au sein de l'assortiment du magasin.

Différentes mesures sont à même d'apporter une solution plus ou moins efficace à cette nouvelle situation.

1. - La location de la surface de vente du magasin

Ce procédé proposé par certains milieux du commerce, et pratiqué partiellement aux Etats-Unis, consiste à louer au fabricant une certaine surface de vente d'un magasin, qui lui garanti ainsi l'exclusivité d'exposition et de présentation de ses articles (169). En Europe, l'application de cette méthode a été tentée en Allemagne mais déclarée illégale (170). La condamnation du principe paraît justifiée. Dans l'intérêt du consommateur tout d'abord, dont le libre-choix devient alors vraiment problématique; dans celui du fabricant ensuite, dont le succès de vente dépend dès lors "a priori" de la puissance des moyens financiers engagés pour l'obtention d'emplacements de vente favorables.

2. - La "campagne" du fabricant (171)

La "campagne" est une technique de vente particulière du fabricant d'articles de marque, très en vogue ces dernières années, dont le but est de créer un attrait exceptionnel pour un produit déterminé. Les procédés publicitaires utilisés à cet effet sont multiples, tous visent cependant à attirer l'attention du consommateur et à provoquer son action d'achat, par l'octroi d'une concession de prix momentanée. Cette volonté du fabricant d'accélérer la consommation d'un article permet notamment d'en améliorer la diffusion et la disponibilité aux points de vente, en rendant plus impérieuse la pression des consommateurs sur le commerce. Pour ce dernier, cette contrainte est généralement rendue plus tolérable par l'octroi d'escomptes ou de rabais supplémentaires, accordés par l'industrie au prorata des achats supplémentaires effectués dans le cadre de la "campagne".

Pour le fabricant d'articles de marque, le procédé correspond à l'utilisation de la méthode de "l'article sacrifié" du commerce à la différence près que lors d'une campagne c'est lui qui contrôle l'importance et la durée de ces mesures de promotion des ventes et en retire une partie des avantages.

Par extension, la "campagne" a donné naissance à une technique de vente complémentaire, qui vise spécifiquement à renforcer la présence d'une marque au point de vente. Sans accorder de concessions particulières au consommateur, sans même adapter la publicité, le fabricant met en consignation dans le magasin, pour une durée limitée, une quantité de marchandise excédant les besoins normaux du commerce mais autorisant une exposition massive du produit. En raison de diverses difficultés pratiques cette méthode ne peut guère être généralisée, mais dans le cas le plus favorable son efficacité en un point de vente est sensiblement égale à celle d'une campagne. Pour le commerce, le procédé est avantageux car seule la marchandise effectivement vendue est facturée, et généralement un dédommagement forfaitaire est accordé comme prime de collaboration (172).

Par rapport à la philosophie de l'article de marque dont toute la conception repose sur une prestation qualitative dégagée de l'incidence du prix, la campagne axée volontairement sur un abattement de prix peut paraître contradictoire.

Dans les faits toutefois, elle confirme que l'industrie a implicitement reconnu le changement profond survenu dans les raisons d'achat du consommateur provoqué notamment par le pré-conditionnement, le libre-service et la marque de distribution. Cette neutralisation partielle de l'effet primaire de la "qualité" de l'article de marque au profit du prix, que renforce la politique d'autonomie du commerce à l'égard de l'article de marque, justifie dès lors l'utilisation par le fabricant de mesures nouvelles, permettant de venir à la rencontre de ces mutations. Pour les articles de marque à prix imposés, il est à craindre cependant que l'utilisation excessive de cette technique prive progressivement le procédé de l'imposition du prix de sa substance, et rende caduques toutes démarches visant par ailleurs à le perpétuer.

3. - L'adaptation de la publicité

A part les mesures directes de pénétration de la marque dans le commerce au moyen du produit, il est de plus en plus nécessaire d'orienter largement les différents milieux du commerce de distribution sur la diversité et surtout sur les possibilités qu'offre l'article de marque pour le développement sectoriel du chiffre d'affaires. Il semble que souvent, en méconnaissance de l'effort réel entrepris par le fabricant pour développer non seulement une marque, mais tout le marché d'un produit, le commerce paralyse arbitrairement l'effet des mesures adoptées. Dans ce sens, on note depuis quelque temps une intensification de la publicité "professionnelle" de la part du fabricant (173), qui se distingue nettement dans son style de la publicité "consommateur". A la suggestion de celle-ci, font place des arguments techniques précis, formulés dans un but uniquement informatif, et tenant compte du fait que les mobiles d'achat du commerce sont éminemment différents de ceux du consommateur. Il est probable que cette recherche délibérée d'un contact objectif avec le commerce, tentant de mettre en relief les prestations effectives de l'article de marque, soit l'amorce d'une meilleure compréhension du commerce sur ce que la technique de vente sous marque peut représenter effectivement pour le développement global du chiffre d'affaires.

4. - La réorganisation du service externe

En raison de la centralisation des décisions concernant l'assortiment et l'évolution des méthodes distributives du commerce, la fonction unique du représentant éclate de plus en plus en deux fonctions spécialisées :

a) Le "Field manager" (174)

Délégué direct de la direction de vente, le "Field Manager" est chargé

essentiellement du contact avec les centrales du commerce intégré et associé. C'est à lui que revient notamment la responsabilité de mener à bien les tractations en vue de la prise en assortiment d'un article déterminé et surtout de suivre la vie de chaque article dans le contexte particulier de chaque institution. Ses compétences de transaction ainsi que ses qualifications professionnelles doivent se distinguer nettement de celles requises ou accordées à un représentant "classique". Il est bien un représentant de l'entreprise, mais à un niveau bien supérieur. Sa connaissance des problèmes spécifiques du commerce comme celle des multiples questions afférentes à la marque sont donc indispensables, et doivent primer sur les qualités "de vente" proprement dites. Par ailleurs, c'est à lui qu'incombe l'organisation personnelle d'un secteur déterminé, ainsi que la responsabilité d'un volume d'affaires minimum.

b) Le "Merchandiser"

Le "Merchandiser" est l'adjoint indispensable du "Field Manager", dont il complète la fonction. Il est chargé d'abord d'exécuter au point de vente les mesures diverses de promotion d'un produit. Il est ensuite responsable de la présence de la marque au point de vente, et à l'avenir cette tâche prendra une importance considérable, surtout si, comme aux Etats-Unis, le marquage des prix se fait sur place en magasin et non sur la ligne d'impression des conditionnements. Pour l'instant, le champ d'activités du "Merchandiser" européen est encore limité, car le commerce intégré pour lequel la coordination des mesures visant à la promotion d'un article est de première importance, n'autorise que rarement une telle collaboration. Mais la rapide intégration du commerce associé va rendre progressivement la présence du "Merchandiser" et du "Field Manager" irremplaçable. Dans cette optique, le représentant "classique" qui aujourd'hui cumule ces deux fonctions, disparaîtra. En fait, dans bien des cas cette séparation des tâches serait maintenant indispensable. Il faudra pourtant encore quelques années avant que les entreprises d'articles de marque d'une part appliquent une telle réorganisation et que le commerce, d'autre part, tolère cette séparation des fonctions. A cet égard, l'humanisme de la politique adoptée en Europe à l'égard du personnel contraste violemment avec cette volonté sans scrupule d'efficacité que l'on trouve aux Etats-Unis.

Les efforts accomplis par le commerce de distribution pour améliorer l'efficacité économique de ses différentes institutions ne restent donc pas sans répercussion pour le fabricant. Trop souvent, il faut toujours le souligner, les moyens utilisés visent moins à améliorer réellement le statut du consommateur, qui devrait être le grand bénéficiaire de tout perfectionnement, qu'à promouvoir une meilleure rentabilité des institutions en question. Ainsi, la concordance nécessaire des actions du fabricant et du commerce pâtit de cette divergence de but, et finalement ni la rentabilité économique de celui-ci, ni l'efficacité commerciale de celui-là ne sont considérablement améliorées. La naissance

d'une mentalité nouvelle, donnant plus d'importance à la collaboration entre la production et la distribution, est donc nécessaire.

2) L'article de marque et la marque de distribution

Mis à part les effets des mesures de concentration et de rationalisation relevés plus haut, une des principales sources de tension entre fabricants d'articles de marque et institutions de la distribution provient actuellement de la composition de l'assortiment de ces dernières.

A première vue, fabricants et distributeurs sont placés devant le même dilemme. D'un côté, pour des raisons de rationalisation technique et de rentabilité économique, il serait avantageux de pouvoir réduire l'ampleur de l'assortiment à quelques articles à rotation élevée et à rendement unitaire optimum. D'un autre côté, la concurrence horizontale à laquelle chacun doit faire face et que favorise la diversité des besoins du consommateur, oblige à élargir l'éventail de l'offre pour profiter au maximum de l'élasticité de la demande globale. Dans cette optique, il semble que fabricants et institutions de distribution devraient pouvoir trouver un compromis satisfaisant pour chacun.

En fait, tant que le commerce était peu ou pas organisé et que sa fonction était limitée à la distribution des articles nés de l'industrie alimentaire, un tel compromis était possible. L'intérêt du fabricant d'étendre sa gamme d'articles devait obligatoirement tenir compte des possibilités d'absorption du commerce sans quoi l'engorgement de celui-ci se répercutait sur l'extension de celui-là. Le développement de la marque de distribution a rompu cet équilibre, en procurant au commerce une liberté d'action jamais connue dans la détermination de son assortiment, cela avec d'autant plus d'efficacité que pour le consommateur, le prix de vente devient un facteur essentiel de sélection. Or, pour le fabricant d'articles de marque, si les techniques nouvelles de production permettent une compression sensible du coût de production, la nécessité de vendre résultant de l'augmentation de la capacité industrielle provoquée par l'automation, provoque une augmentation nécessaire et rapide des dépenses de "Marketing", dans lesquelles la pression constante et "solidaire" (175) des institutions de la distribution sur les marges et conditions du fabricant n'en est pas le moindre élément. Ainsi, bien que restant remarquablement stable (176), le prix de l'article de marque ne peut pas devenir réellement compétitif, dans la simple expression de la valeur, de ceux pratiqués pour la marque de distribution qui, grâce à la tactique consistant à se mettre dans le sillage de l'article de marque, est largement dégagée de l'incidence des frais du secteur "Marketing". Il en résulte que pour garantir sa place dans le cadre de l'assortiment du commerce, le fabricant d'articles de marque est doublement contraint aujourd'hui d'entrer dans le "jeu" des institutions du commerce. Pour ne pas se faire évincer par rapport à un autre fabricant (177), et pour ne pas céder sa place à la marque de distribution.

Certes, la renommée d'une marque, soutenue par une publicité incessante, est à même de briser cette tendance du commerce à vouloir restreindre l'extension des articles de marque au profit des marques de distribution. Toutefois, en raison même de cette nouvelle et puissante liberté d'action du commerce, il est indispensable que le fabricant reconsidère sa politique du marché en fonction des facteurs qui donnent au commerce la possibilité d'affirmer son autonomie. Dans ce sens, il s'agirait que le fabricant réaffirme sa position sur le marché, aussi bien auprès du consommateur que du commerce en se distinguant d'abord plus nettement de la constellation des pseudo-marques et en adoptant ensuite une politique plus réaliste envers les besoins du commerce en marques de distribution.

Après avoir voué toute son attention à la production puis jusqu'à aujourd'hui, concentré plus particulièrement ses efforts aux questions d'écoulement et de vente de ses produits, un des moyens les plus sûrs dont dispose actuellement le fabricant pour reconquérir sur le marché une autorité devenue problématique, est de développer à un rythme soutenu le secteur de la recherche. Dans la pléthore actuelle de l'offre en produits similaires, une intensification des mesures publicitaires pour des produits banals ne peut qu'augmenter la confusion du consommateur, et favoriser d'autant les chances de la marque de distribution, qui s'impose alors sur le marché avec le seul argument échappant à longue échéance à l'article de marque : le prix de vente (178). Par contre, il est certain que des produits de marque réellement nouveaux, inédits dans leur nature, leur usage, leur composition (et non seulement leur emballage), se soustraient quasi automatiquement à la copie, à la pression des prix ou à l'éviction pure et simple d'un assortiment. Compris dans un sens très large, la recherche devrait ainsi être assimilée à une technique de vente, et bénéficier dès lors de budgets aussi considérables que ceux accordés actuellement à la publicité.

Parallèlement, le fabricant devrait reviser sa conception actuelle envers la marque de distribution. Dans un contexte distributif relativement statique, on pouvait admettre qu'un article de marque une fois établi sur le marché puisse et doive subsister à tous les aléas d'une évolution alors assez lente.

Par contre, les particularités économiques et sociologiques qui caractérisent aujourd'hui le marché, rendent extrêmement difficile la création dans des conditions économiques acceptables, d'un article de marque dont l'image s'impose durablement à la majorité des consommateurs. La vie économique d'un produit se raccourcit d'autant plus vite que sa copie par la marque de distribution la soumet à une concurrence de prix et de "présence au point de vente" difficilement évitable. Dès lors, afin de compenser les conséquences de la disparition progressive de la "puissance compétitive" d'un produit de marque face à ce succédané qu'est la marque de distribution, le fabricant devrait adopter une po-

litique nouvelle consistant à traiter son produit de marque simultanément en "article de marque" et en "marque de distribution" (179). A l'heure actuelle, ces dernières proviennent généralement de fabricants qui, n'ayant pas les possibilités techniques et économiques de s'imposer comme véritable article de marque sur le marché, s'engagent à travailler exclusivement pour un ou plusieurs groupements du commerce. La preuve étant donnée journellement, par la marque de distribution, qu'un marché potentiel en expansion est présent pour des articles qualitativement bons mais sans caractéristiques particulières, le fabricant d'articles de marque devrait accepter le principe de fournir lui-même au commerce, à ce "moment économique" où son produit devient susceptible d'exploitation technique et d'usurpation morale, la marque de distribution dont il a besoin.

En tentant ainsi de récupérer un marché qui a cessé d'être marginal, le fabricant d'article de marque s'assurerait le contrôle d'un flux de marchandises et de transactions qui, en tant que producteur, lui échappe aujourd'hui presque totalement. Les modalités d'une telle politique seraient évidemment multiples et réclameraient entre autre une très grande cohésion des fabricants sur le principe même visant à concentrer le phénomène de production entre leurs mains, ou du moins sous leur contrôle (180). Mais à longue échéance, il en va de l'avenir de l'article de marque pour lequel la lutte concurrentielle verticale actuelle, dont la tactique toujours plus subtile n'en est que plus onéreuse, est finalement inutile. En effet, ce n'est par contre la marque de distribution dans sa forme présente que le fabricant doit s'insurger par un déploiement publicitaire et commercial toujours plus vaste, car le phénomène même de la marque de distribution est le résultat d'une évolution profonde du commerce et du consommateur qu'il serait utopique de vouloir contrer. Le fabricant d'articles de marque devrait plutôt rechercher les moyens d'empêcher l'immixtion du commerce de distribution dans le secteur de la production, qui ne sera jamais, pour lui, qu'une activité accessoire, mais qui lui permet d'affirmer ouvertement son indépendance envers les fabricants.

Dans cette optique, le traitement simultané d'un produit en article de marque et en marque de distribution serait la conséquence logique d'une politique d'entreprise clairvoyante qui, après avoir trouvé dans la technique de vente sous marque un moyen unique et efficace de répondre aux besoins du marché, admet que cette seule technique ne permettra plus à l'avenir une saine existence économique de l'entreprise. Une telle affirmation peut surprendre. On objecte, dans les milieux de l'article de marque, qu'elle condamnerait à brève échéance le principe même de la marque. Cependant, le principal arbitre du marché est le consommateur, et sa dualité de "comportement d'achat" entre l'article de marque et la marque de distribution ne devrait pas se modifier ou disparaître parce que celle-ci provient d'un fabricant d'articles de marque. Ce qui fait la force de l'article de marque sur le marché, ce n'est pas seule-

ment sa qualité intrinsèque, mais cet ensemble de prestations diverses qui engendrent dans l'esprit du consommateur une satisfaction exceptionnelle. Ainsi, il est certain que l'article de marque vendu dans sa qualité d'origine, mais de manière anonyme, n'aurait pas plus de succès sur le marché et auprès du consommateur que n'importe quel produit anonyme. A plus forte raison, la marque de distribution étant premièrement tributaire de son prix, le niveau qualitatif de celle-ci est automatiquement limité. Dès lors, le succès actuel aussi bien de l'article de marque que de la marque de distribution, prouve qu'il n'y a en fait pas de raisons fondées interdisant au fabricant la poursuite d'une politique visant à satisfaire ces deux tendances du consommateur qui sont d'un côté la dominante du prix, et de l'autre la dominante de la "qualité" très largement comprise. Même le commerce n'aurait pas d'intérêt à empêcher cet "équilibre" du rapport des forces qu'une telle politique permettrait, car finalement le développement harmonieux de tout le secteur industriel de l'alimentation est une des premières conditions de son efficacité.

Multiples et divers, les problèmes du marché alimentaire suisse pourraient faire à eux seuls l'objet d'une étude particulière. Dès lors, la schématisation de situations complexes que nous proposons ne permet pas de tirer des conclusions absolues. Toutefois, l'analyse même sommaire du marché helvétique est intéressante en ce qu'elle révèle une situation assez caractéristique de l'état général des relations entre fabricants d'articles de marque et institutions du commerce. Pour ce faire, il est nécessaire de préciser en quelques points le contexte de la distribution alimentaire suisse.

1) Le contexte démographique

Lors du recensement fédéral de 1960, la Suisse comptait quelque 5,4 millions d'habitants, soit 131 au kilomètre carré (182). Si l'augmentation globale de la population a tendance à s'accélérer légèrement, l'évolution régionale est très irrégulière. Les villes, et surtout les villes "satellites", enregistrant des taux d'accroissement très rapides (183).

Malgré une structure politique favorisant une dispersion économique, plus de la moitié de la population vit en ville, et sa répartition par secteurs d'activité laisse apparaître une très forte proportion de professions "évoluées" (184).

1960

Secteur primaire	11 % de la main d'oeuvre, dont 6 % d'étrangers
Secteur secondaire	50 % de la main d'oeuvre, dont 22 % d'étrangers
Secteur tertiaire	39 % de la main d'oeuvre, dont 14 % d'étrangers

Cette classification générale de la population active, met en évidence un phénomène exclusivement helvétique par ses proportions: celui de la main d'oeuvre étrangère.

Bien que mise en relief récemment par les diverses mesures fédérales dites "anti-surchauffe" (185), la question de la population étrangère domiciliée en Suisse n'est pas récente, puisqu'en 1914 déjà l'effectif de cette dernière atteignait le chiffre appréciable de 600'000 personnes (travailleurs et résidents). Ces dernières années, au mois d'août, on dénombrait l'effectif suivant de travailleurs soumis au contrôle (186) :

1960 :	435'476	1963 :	690'013 + 7,0 %
1961 :	548'312 + 25,9 %	1964 :	720'901 + 4,5 %
1962 :	644'706 + 17,6 %	1965 :	676'328 - 6,2 %

Représentant en moyenne 13 % de la population totale et 30 % de la main d'oeuvre active, les travailleurs étrangers se répartissent de la façon suivante dans les divers secteurs de l'économie (187) :

Secteur primaire	:	4 %
Secteur secondaire	:	64 %
Secteur tertiaire	:	32 %
		100 %

La répartition de cette main d'oeuvre est donc assez analogue à celle d'origine suisse. Elle représente un potentiel d'achat théorique comparable relativement à celui de la population indigène, mais que viennent en fait modifier sensiblement des obligations de "soutien familial" à l'étranger.

Un deuxième élément caractéristique de la population suisse, est sa structure linguistique qui est en même temps une quasi division ethnique du pays. En effet, la diversité des langues est la preuve d'origines distinctes, qui déterminent des courants d'idées et des coutumes exclusives, notamment en ce qui touche aux formes de la gastronomie.

La répartition linguistique de la population suisse est la suivante :

Population de langue allemande:	744 ‰
population de langue française :	202 ‰
population de langue italienne :	41 ‰
population de langue romanche :	13 ‰
	1000 ‰

Parallèlement, la répartition de la main d'oeuvre étrangère d'après le pays d'origine se schématise ainsi (188) :

Allemagne	:	16 %
France	:	5 %
Italie	:	59 %
Divers	:	20 %

La prédominance d'origine germanique de la population suisse est ainsi légèrement compensée par l'élément latin de la main d'oeuvre étrangère. Si on ne peut pas parler sans réserve d'une influence possible de la main d'oeuvre étrangère sur les us et coutumes helvétiques, il est possible toutefois que la note méridionale surtout contribue à modifier tant soit

peu certaines habitudes gastronomiques traditionnelles. Cela ne ferait que renforcer une recherche de dépaysement culinaire que favorise déjà l'exode annuel des vacanciers. Si les habitudes étaient uniformes sur tout le territoire, ou si le pays était géographiquement cloisonné, il serait indifférent de savoir si les individus préfèrent ici la cuisine française à l'italienne ou l'allemande. Cependant si les obstacles géographiques qui favorisaient autrefois le développement autonome de collectivités locales ont été vaincus, les mouvements de population dictés par l'étroitesse du territoire se sont développés sans effacer pour autant les contrastes coutumiers de ces collectivités.

Il s'en suit que, selon la nature d'un produit, mais également selon le lieu du siège social du fabricant ou d'une organisation de distribution, les réactions du consommateur se sont plus ou moins différenciées, nécessitant parfois des adaptations régionales d'assortiment ou de style publicitaire.

Paradoxalement, des diversités linguistiques et coutumières de la population naît un réel "esprit suisse", dont l'influence sur le consommateur, et sur l'esprit d'entreprise des partenaires du marché, peut être aussi inattendue que caractéristique. L'étude de cet aspect très subtil du marché helvétique ne sera pas approfondie dans le cadre de notre analyse.

2) La structure du commerce de distribution

En respectant la distinction adaptée en début d'étude, nous classerons les entreprises suisses du commerce de distribution en deux catégories (189) :

A : Le commerce "intégré"

(Situation début 1966)

Entreprise	Nombre de Magasins	LS Intégral	LS Partiel	Diffusion
USC, Bâle	3050 (s)	37,4 %	- .	N
Migros, Zürich	443 (1)	98,9 %	- .	N
Volg, Winterthur	660	31,8 %	- .	R
Denner, Zürich	132	49,2 %	4,5 %	R
Konsumverein, Zürich	199	48,2 %	- .	R
Mercure, Berne	185	13,5 %	24,9 %	N
Giro, Zürich	37	70,3 %	5,4 %	R
Choco-Candy, Horgen	12	100 %	- .	R
Concordia, Zürich	112	28,6 %	25 %	R
Divers, avec Grands Magasins	83 (s)	34,9 %	47 %	N
Total	4913	42,2 %	2,5 %	

N	=	nationale
R	=	régionale
S	=	estimation
LS	=	libre-service
(1)	=	sans camions-vente
LS intégral	:	Le client fait tous ses achats librement
LS partiel	:	Au moins 50 % des articles sont offerts en libre-service.

B : Le commerce "associé"

(Situation début 1966)

Entreprise	Nombre de Magasins	LS Intégral	LS Partiel	Diffusion
(1) Sociétés d'achat				
Usego, Olten	4056	19 %	58,9 %	N
Colonial EG, Berthoud	1209	3,7 %	21,7 %	R
Liga, Bâle	527	16,9 %	23,7 %	R
SHG, Dübendorf	531	7,2 %	18,6 %	R
(2) Chaînes volontaires				
Alro, Lausanne, y compris les chaînes :				
Stop, As, Frégatte	4883	6,7 %	42,1 %	N-R (1)
Toura, Zürich	1225	19,7 %	32,7 %	N
Végé, Fraubrunnen	1657	12,8 %	25 %	N
Total	14088	12,2 %	40,8 %	

(1) Les chaînes "As et Frégatte" n'ont qu'une diffusion régionale.

Cette classification ne tient compte que des magasins d'alimentation selon la définition de A. C. Nielsen (190) : "Le commerce d'alimentation générale est celui dont le chiffre d'affaires se réalise essentiellement à partir d'un assortiment alimentaire assez large et peu spécialisé, et subsidiairement seulement à partir d'un assortiment conventionnel de marchandises." Cette définition élimine donc d'emblée les magasins à caractère particulier : Laiterie, Boulangerie, Boucherie, même si un assortiment partiel d'alimentation est annexé pour rendre service au client.

Compte tenu de cette réserve, et en admettant que le nombre de points de vente privés, c'est à dire indépendants de toutes organisations s'élè-

ve à 1300 environ, il apparaît premièrement que presque tout le commerce de distribution suisse est "organisé", et que quelque 15'000 magasins sont rattachés à des groupements à diffusion nationale. Mais le nombre de magasins par organisation reflète mal l'importance de celle-ci sur le marché, car la différence de chiffre d'affaires net moyen est considérable d'un magasin à l'autre, d'une région du pays à l'autre, et surtout d'un type d'organisation à l'autre.

Toutefois, à défaut de statistiques d'ensemble du commerce de détail et en raison souvent de l'incompatibilité des statistiques partielles, nous renonçons à déterminer individuellement les chiffres d'affaires de détail de chacune des entreprises mentionnées. Il est extrêmement difficile d'évaluer avec précision par exemple le chiffre d'affaires de détail des magasins rattachés à USEGO, dont le chiffre d'affaires de la centrale de gros ne tient pas compte du fait que les membres ne s'approvisionnent que partiellement auprès d'elle, le solde des achats se répartissant auprès de un ou plusieurs fournisseurs (grossistes et fabricants).

Par contre, dans une première démarche, il est possible de classer grossièrement d'après le chiffre d'affaires net moyen par point de vente, les entreprises dont l'importance est fonction du lieu, du mode de distribution et, dans l'ensemble du type d'entreprise auquel le magasin est rattaché : Associé ou intégré.

Pour le commerce associé, nous disposons des données suivantes (191):

Chiffre d'affaires net moyen, 1965 en Frs.

Type de magasin	Grande ville	Moyenne ville	Petite ville	Village
service-traditionnel	188'621	259'832	145'506	195'688
libre-service	417'567	335'113	289'659	242'302

Comparativement, et cela est important, le chiffre d'affaires net moyen par magasin USC et Migros étaient en 1964 :

USC :	environ	600'000 Frs.
Migros :	environ	3'730'000 Frs.

L'écart très grand entre le chiffre d'affaires le plus élevé d'un magasin à service-traditionnel, et celui d'un super-marché "Migros" ne permet pas, on le voit, de comparaisons objectives. Si Migros représente donc à ce propos un cas extrême, il est nécessaire de l'individualiser immédiatement en tant qu'entreprise de distribution car, comme nous le verrons, cette entreprise se distingue encore sous divers aspects du reste du commerce helvétique. Nous pouvons ainsi effectuer un premier regroupement du commerce de distribution :

- a) Le groupe des "Indépendants" formé de : (commerce "associé")
USEGO - ALRO - COLONIAL EG - SHG - TOURA - VEGE
- b) Le groupe "USC et succursales", formé notamment de :
(commerce "intégré")
USC - VOLG - DENNER - KVZ - CONCORDIA
- c) Le groupe "Migros"

Selon cette classification, le commerce de distribution alimentaire a évolué ces dernières années de manière suivante (192) :

Les chiffres d'affaires sont exprimés en millions :

	1957	1959	1961	1963	1965
Chiffre d'affaires de l'alimentation (détail)	3046	3261	3689	4662	5591
<u>Indépendants</u>					
Chiffre d'affaires	1451	1472	1455	1605	1738
Part du marché %	47,6	45,2	39,5	35,-	30,1
<u>USC + Succursales</u>					
Chiffre d'affaires	1014	1073	1226	1551	1926
Part du marché %	33,3	32,9	33,2	33,8	33,2
<u>Migros</u>					
Chiffre d'affaires	581	716	1008	1506	1927
Part du marché %	19,1	22,-	27,3	32,3	37,4

L'évolution "envahissante" de Migros et le recul parallèle du groupe des Indépendants sont encore plus évidents si l'on examine l'évolution de l'indice des chiffres d'affaires des entreprises les plus marquantes de chaque groupe (193) :

Indice : 1949 = 100

	1950	1952	1954	1956	1958	1960	1962	1964
Chiffre d'affaires de détail de l'alimentation (global)	105	114	122	138	151	166	202	235
<u>Indépendants</u>								
USEGO	113	120	129	148	148	168	202	235
USC + Succursales :								
VOLG	101	108	113	132	146	164	201	243
USC	104	118	127	146	160	177	216	165
MIGROS	120	144	181	244	322	421	610	808

Ces différences frappantes des rythmes de croissance sont pour le fabricant d'articles de marque préoccupantes à plus d'un titre. D'une part en effet, Migros ne tient pas dans son assortiment l'article de marque suisse, en raison de son opposition traditionnelle au prix imposé. D'autre part, l'USC poursuit une politique d'autonomie progressive envers le fabricant, ceci pour des raisons idéologiques et commerciales. Enfin, le commerce Indépendant, dans lequel nous réunissons l'ensemble du commerce "classique" (associé et intégré mis à part l'USC), poursuit une évolution relativement lente, mais très semblable à celle décrite en début d'étude. Il faut en déduire que la fidélité actuelle à la marque et aux fabricants de ce groupe du commerce est fonction des buts à atteindre.

Ce qui est important finalement pour le fabricant d'articles de marque, ce n'est pas uniquement le chiffre d'affaires ou tous critères statistiques d'appréciation du commerce mais, au-delà des analyses chiffrables, l'esprit d'entreprise qui anime les différents "pôles" de la distribution, ses sympathies ou ses aversions pour le fabricant d'articles de marque, sa situation actuelle envers le consommateur, ses caractéristiques et ses possibilités.

Dans ce sens, nous analyserons successivement :

- le pôle USC
- le pôle MIGROS
- le pôle INDEPENDANTS

C : Les groupes en présence

1. - L'Union Suisse des Coopératives (USC)

La démarche coopérative, nous l'avons relevé plus haut, est issue d'un sentiment d'injustice sociale qui correspond en fait à une protestation globale contre le mécanisme même de notre vie économique. De cette prise de position, légitime au 19^e siècle mais que les réalités actuelles ont invalidé, est née une idéologie coopérative internationale à laquelle l'USC adhère sans restriction. Sur le plan suisse, le mouvement coopératif se veut, au-delà de ses activités commerciales, mais en fait au travers de celles-ci, l'émissaire universel du consommateur, le réformateur d'opinions, et finalement le seul et unique moyen d'assurer le bien commun d'une société soumise à "l'exploitation capitaliste". Toutefois, le manque de cohésion entre les buts idéologiques déclarés et les multiples interventions commerciales du mouvement ont fait naître rapidement le sentiment d'une continuelle contradiction entre les principes et l'action.

C'est ainsi par exemple que, dans le cadre idéologique de l'USC, la publicité est souvent mise "au pilori" sous de nombreux prétextes (194). Mais, par ailleurs, la nécessité d'assurer à l'USC une prospérité commerciale et économique continue, ne retient pas les responsables de cette entreprise d'augmenter résolument les dépenses publicitaires de l'organisation, dans des proportions difficilement conciliables avec les arguments sociaux et les griefs faits au capitalisme (195).

On pourrait illustrer à loisir ces continuelles divergences entre une doctrine imprégnée de ressentiments nés le siècle dernier lors de la "révolution industrielle", et les exigences d'une conception de Marketing obligatoirement orientée vers la rentabilité économique. L'analyse n'y gagnerait pas, sinon en reproches de polémiste. Il est certain que les principes de la coopération et de la rentabilité commerciale ne sont pas inconciliables "à priori", mais les méthodes appliquées à la réalisation des buts proposés se heurtent sur le marché au fait que les partenaires de l'USC, notamment les fabricants d'articles de marque, ne sont pas, eux, prisonniers d'une idéologie déformatoire des relations d'affaires. Dès lors, il est très délicat pour le fabricant d'entretenir une discussion sur une base paritaire avec un interlocuteur condamnant l'industrie et se félicitant de toutes mesures pouvant diminuer le prestige des marques (196). Cette ignorance délibérée des prestations réelles du fabricant, dans le domaine de la recherche par exemple, ne peut que renforcer la confusion du consommateur, et néglige pour le moins, le fait que, militant coopératif ou non, son pouvoir d'achat est largement tributaire de la position concurrentielle de l'industrie.

Des trois "pôles" de la distribution helvétique, l'USC est celui dont le "cadre d'action" est le plus restrictif à l'égard du fabricant d'articles

de marque, et le plus démagogique à l'égard des masses. Dans l'optique du mouvement coopératif, ceci certes explique cela. Mais il est certain que l'obstination à considérer le fabricant comme l'adversaire du consommateur est une option qui, à la longue, pourrait en Suisse provoquer une scission entre l'USC et les fabricants. Le consommateur n'en serait malheureusement pas mieux servi !

Sur le plan strictement commercial, l'USC a les caractéristiques suivantes (197) :

	<u>1965</u>
Chiffre d'affaires net :	2'057 millions
Nombre de magasins	3'150, dont 18 camions-ventes
Sociétaires des coopératives	810'000
Coopératives membres de l'USC	419
Support-presse, tirage mensuel : environ	820'000 exemplaires
Entrepôts régionaux prévus	24
réalisés	20
Répartition du chiffre d'affaires : (CA)	10 % des coopératives = 73 % du CA 90 % " " = 27 % du CA
Achat annuel moyen par habitant:	440 Frs. (indication USC)

Depuis 1959, année où l'USC disposait du nombre record de 3350 magasins, le nombre de ceux-ci s'est constamment réduit, en raison notamment de la très forte concentration du chiffre d'affaires dans un petit nombre de coopératives. La primauté du facteur commercial l'a donc emportée sur la volonté prétendue de mettre le consommateur au premier plan des préoccupations de l'USC, car si la surface totale de vente à disposition n'a pas été amputée par ces réductions, la diffusion des points de vente est soumise au tri sévère de la rentabilité, et non plus tant inspirée par le désir de défendre le consommateur par la création d'un "atoll coopératif" au sein des autres formes de distribution.

Cette modification du principe d'exploitation qui est en pleine application actuellement, a obligé l'USC à mettre en place un système national de distribution de gros : Les entrepôts régionaux. Ces entrepôts sont des fédérations coopératives, dont sont membres l'USC et les coopératives de consommation d'une région. Le but principal est la rationalisation de l'entrepôtage, des transports et de l'administration. Par le truchement de ces entrepôts régionaux, le caractère local ou régional des coopératives disparaît au profit de l'emblème national. L'USC acquiert ainsi une puissance d'influence jamais atteinte, notamment dans la dé-

termination de l'assortiment qui peut dès lors être fixé de manière impérative depuis la centrale de l'Union, à Bâle.

Certainement remarquable sur le plan de l'approvisionnement des points de vente, cette conception centralisatrice de la gestion se heurte au principe de la "coopération", qui veut que chaque membre ait un droit de regard, dans "sa" coopérative au moins. En fait, l'intégration des décisions de gestion à la centrale de l'USC, particulièrement en ce qui concerne la détermination de l'assortiment, revient à imposer unilatéralement au consommateur une gamme d'articles non d'après leur degré de "vendabilité" qui peut fortement varier d'un point de la Suisse à l'autre, mais plutôt d'après le respect de principes quasi dogmatiques très peu favorables aux articles de marque.

2. - La Fédération des Coopératives Migros (FCM)

Juridiquement coopératives toutes les deux, l'USC et Migros se distinguent pourtant nettement l'une de l'autre, aussi bien par l'esprit qui les anime que par les méthodes commerciales qu'elles appliquent.

L'esprit de Rochedale, qui marque aujourd'hui toute l'action de l'USC, est encore un cri de révolte contre "la noblesse industrielle d'alors". La démarche de Migros, fondée en 1925, repose sur la constatation plus matérielle que "l'épicier suisse touchait tout autant, simplement pour tendre la marchandise par dessus le comptoir, que le planteur de café pour pouvoir la produire. Et encore, ce dernier ne pouvait-il faire sa première récolte qu'après cinq longues années d'efforts (198)".

Réaction contre autrui de la part du commerce Rochedalien. Réaction contre le manque de productivité du commerce même, de la part de la future Migros. Pour le fabricant d'articles de marque, la différence devrait être essentielle, car les obstacles actuels à une collaboration entre eux et Migros sont en premier lieu "techniques", et non idéologiques. Le dialogue pourrait alors s'engager entre spécialistes commerciaux, et non entre dialecticiens idéologiques.

Bien que, dans l'esprit de l'USC et de Migros, chaque option vise le bien-être du consommateur, la question de savoir si Migros est réellement une coopérative, susceptible d'être admise au sein de l'association coopérative international (ACI) reste posée. En effet, l'argument du prix, qui est à l'origine de la philosophie commerciale de Duttweiler, doit-il être compris comme une simple astuce commerciale (199), ou au contraire comme un signe d'attachement à l'intérêt collectif des consommateurs ? L'un n'exclut peut-être pas l'autre, mais dans l'optique du fabricant d'articles de marque, dont l'accès au canal de distribution Migros reste fermé en raison du prix imposé, il faut plutôt opter pour la première hypothèse. Il faut relever cependant que Migros reconnaît le rôle essentiel de la marque comme système de vente rationnel et comme élément nécessaire au développement d'une économie de bien

être (200). Ainsi, sans être fondamentalement opposée, les partisans de l'article de marque et Migros ne s'affrontent aujourd'hui que sur un point essentiel, le prix imposé, que l'évolution du marché suisse résoudra sans doute incessamment.

Le développement commercial de Migros est prodigieux. Née de l'application d'une politique de vente particulière (prix ronds, nets, poids "brisés"; assortiment restreint au début à six articles), d'une technique mobile de distribution (5 camions-magasin en 1925), et d'une technique nouvelle dans l'élaboration des prix de vente (par le "bas") qui impliquait un effort drastique et constant de compression des coûts, Migros s'est imposée magistralement sur le marché helvétique, pour en devenir le circuit de distribution le plus dynamique.

En 1965, Migros présentait les caractéristiques suivantes (201) :

Chiffre d'affaires	1'926 millions
Nombre de magasins	443 (sans 144 camions-magasins) dont 98,2 % en libre-service (sans les camions)
Sociétaires des Coopératives	759'000
Coopératives membres de la FCM	15
Support-presse, tirage mensuel environ	722'000 (sans le journal politique "Die Tat")
Achat annuel moyen par habitant	330 Frs. (indication FCM)

Ces indications appellent les commentaires suivants :

Par rapport au chiffre d'affaires atteint, le nombre très restreint de points de vente confirme de manière éclatante l'importance primordiale que revêt le choix de l'emplacement d'un magasin. Cette comparaison prend toutes ses dimensions lorsqu'on met en regard le nombre de magasins de l'USC et des Indépendants.

L'effectif des sociétaires de Migros vient indirectement prouver que "l'idéal" coopératif dont se réclame l'USC n'est pas son exclusivité, ou que l'importance du nombre de sociétaires d'une coopérative n'est pas dû tant à la nécessité d'une lutte de classe qu'à un mobile de tradition (pour l'USC) ou simplement "d'intérêt" (pour Migros) (202).

Enfin, contrairement aux autres groupements du commerce de distribution, Migros est la seule entreprise augmentant régulièrement le nombre de ses magasins, et dont le libre-service soit effectivement le seul mode de distribution (voir p. 109 - 110, l'importance du libre-service en Suisse).

Très dynamique sur le plan commercial, Migros a adopté une conception de relations-publiques aux aspects multiples qui vient à tous moments, subtilement, rappeler au consommateur "l'idée Migros". Peu de démagogie, peu de publicité "bon marché", mais un effort réel pour donner à la masse autre chose que des slogans ce qui vaut mieux, en fin de compte, que le plus percutant de ceux-ci. Cette conception "humaine" des relations-publiques est peut-être, après celui du prix, le deuxième trait de génie de "l'approche Duttweillérienne" des affaires.

3. - Les Indépendants

Apparemment réduit à un rôle secondaire, le groupement des "Indépendants" représente un secteur primordial de la distribution actuelle alimentaire, avec près de 3/4 des magasins, répartis en quelques 15 organisations.

D'après le chiffre d'affaires total du commerce de détail indépendant (voir p. 112), et surtout le nombre de magasins qui participent à ce chiffre d'affaires, on pourrait conclure hâtivement à un manque flagrant de productivité de cette branche du commerce et douter sérieusement de l'opportunité commerciale d'un tel déploiement de points de vente. Un pareil jugement négligerait le fait que le commerce "Indépendant" d'aujourd'hui est un héritage du passé, issu d'un long processus d'établissement et de création. Parallèlement, une telle optique sous-estimerait l'importance sociale et économique de cette ensemble disparate de magasins, notamment en ce qui concerne l'approvisionnement aisé du consommateur quel que soit son lieu de résidence. Mais il est indéniable que cette dissémination géographique et administrative du groupe des Indépendants provoque un morcellement de son chiffre d'affaires global, et favorise du même coup une tendance à ce que ses points de vente deviennent des sources d'achats sporadiques (203). Cette situation est par ailleurs entretenue par deux facteurs indépendants l'un de l'autre. D'une part, l'absence au sein des diverses institutions en présence, d'une volonté de collaboration horizontale, capable de fixer des objectifs communs à long terme, et de les réaliser. D'autre part, la notion même du fédéralisme implique une décentralisation des multiples fonctions économiques. De surcroît, certains milieux politiques veulent favoriser le maintien d'une infrastructure campagnarde, nécessitant du même coup le maintien parallèle d'un commerce alimentaire atomisé et hétérogène.

Dans la branche du commerce associé, USEGO est la seule organisation de détaillants à diffusion nationale dont le chiffre d'affaires de détail dépasse (probablement) le milliard de francs, et dont les options économiques et commerciales se sont élargies au point que l'achat et la distribution des marchandises ne représentent qu'un secteur d'activité parmi d'autres. Cette évolution a été accélérée par la nécessité devant laquelle se trouvait USEGO de mettre en place un réseau de distribution ca-

pable de supporter la pression concurrentielle de l'USC et de Migros, non seulement quant au mode de distribution, mais également quant à la mobilité d'action de l'entreprise sur le marché. La réalisation de cette politique se poursuit simultanément sur deux plans. Celui de l'administration, par l'élimination progressive des membres marginaux et le renforcement de la discipline envers la Centrale de l'union, ce qui permet une amélioration des possibilités financières face notamment aux investissements élevés d'infrastructures (204). Celui du Marketing, axé vers une politique très active de marques de distribution.

Actuellement en pleine évolution, l'USEGO est peut-être le seul canal de distribution indépendant qui puisse se hisser rapidement au niveau concurrentiel de l'USC et de Migros. Il est à souhaiter cependant que l'USEGO sache discerner les limites de son effort d'autonomie commerciale afin de retirer les avantages pouvant résulter d'une collaboration active avec les fabricants d'articles de marque.

Les autres associations d'achat (LIGA, SHG, KEG) ont une importance régionale qui ne deviendra réelle que par une collaboration active entre ces trois entreprises.

Les organisations groupant détaillants et grossistes au sein d'une "chaîne volontaire" sont loin d'atteindre en Suisse l'importance et surtout l'efficacité des organisations analogues d'Allemagne ou de Hollande. L'association ALRO ("Alimentation Romande"), fondée communément en 1944 par des détaillants et des grossistes, et sous l'égide de laquelle sont réunies trois "chaînes" (AS, STOP, FREGATTE), est un organe administratif centralisateur, placé entre les fabricants et les grossistes ou détaillants qui en sont membres. Ce n'est donc ni une association d'achat, ni une "chaîne", mais bien un "centre de coordination", à l'échelon national certes, mais dont l'ampleur manque d'élan et ne permet pas de donner aux quelques 4000 points de vente qu'elle réunit l'impulsion d'un "démarrage" régénérateur.

Deux "chaînes" (Toura, VEGÉ), sont des organisations réellement nationales avec, ceci est important, des attaches extra-nationales. La question mérite d'être soulignée, car rares sont les entreprises suisses de distribution dont les contacts internationaux puissent laisser supposer à plus ou moins brève échéance une coordination européenne sur le plan de l'assortiment, de la publicité, de l'"image" du point de vente, etc. A l'heure de l'Europe, et en supposant effective l'ouverture d'un marché s'étendant de la Sicile au cercle polaire, du Portugal aux frontières orientales de l'Allemagne, il est certain que le fabricant a un intérêt direct à voir ses marques diffusées par des entreprises de distribution adaptées techniquement et psychologiquement au vaste marché européen de demain. A cette échelle, qui peut paraître encore utopique pour certains, le marché suisse verra son importance réduite aux dimensions d'un marché régional, contraignant du même coup le fabricant désireux d'affirmer sa position internationale de reviser sa conception de Marke-

ting pour l'adapter à l'Europe. Face au mouvement de profonde réorganisation du commerce de distribution dans chaque partie de l'Europe, il est alors possible que les relations des fabricants suisses avec les associations de distribution appelées éventuellement à un rôle international soient, maintenant déjà, le facteur décisif d'une future collaboration européenne. Nous verrons que cette approche du problème des relations entre fabricants d'articles de marque et entreprises de distribution, peut dévoiler des conséquences inattendues sur les options à court terme du fabricant suisse, notamment dans la question controversée de la livraison à Migros, donc du prix imposé.

Mis à part une exception, l'entreprise "Mercure", le commerce "Indépendant intégré" enfin n'a qu'une importance locale ou régionale, concentrée essentiellement en Suisse alémanique. Le caractère très indépendant de ces entreprises leur assure une souplesse d'adaptation remarquable, mais leur manque d'unité d'action leur enlève parallèlement toute possibilité d'influence notoire sur le marché national.

3) Les mobiles d'achat du consommateur suisse

A : La notion de Qualité et de Prix

Nous l'avons souligné, le marché suisse de l'alimentation se caractérise par la présence au sein du commerce de distribution, d'une institution considérée à tort ou à raison comme perturbatrice des us et coutumes commerciaux, et dont le succès concrétise les profonds changements en cours dans les mobiles d'achats du consommateur : L'entreprise Migros. Le "phénomène Migros", comme d'aucuns appellent le prodigieux développement de cette entreprise, est dû premièrement au fait que, contrairement à la conception de Marketing de l'article de marque basée d'abord sur une très haute prestation qualitative, la politique Migros est fondée sur l'argument du prix de vente (205). Cette politique n'aurait en elle rien de particulier si Migros n'était précisément entraîné de devenir la plus puissante institution de distribution alimentaire suisse, et cela sans cette caution morale de l'article de marque dont bénéficient les autres groupements du commerce.

Il y a donc lieu de se demander laquelle des notions "qualité" ou "prix" conditionne effectivement l'impulsion d'achat du consommateur suisse, dont on admet que le niveau de vie est un des plus élevés d'Europe et du monde.

D'après une enquête faite en 1953 (206), époque des premières tentatives du libre-service, les mobiles d'achat d'alimentation de la ménagère suisse étaient, dans l'ordre d'importance :

Arguments	Motif très important	Motif peu important
Fraicheur de la marchandise	93,5 %	1,3 %
Qualité intrinsèque de la marchandise	91,5 %	2, - %
Timbre-rabais	69,8 %	12,6 %
Proximité du magasin	65,7 %	12,4 %
Prix	65,5 %	14, - %
"Tout sous le même toit"	47,1 %	28,4 %
Choix	34,2 %	34,1 %
"Campagne" du fabricant	8, - %	74,1 %

La prédominance de l'argument fraîcheur et qualité confirmait donc indirectement la poursuite, par le fabricant d'articles de marque, d'une politique axée précisément sur ce désir de "Qualité", d'autant plus que l'argument du prix ne venait alors qu'en cinquième position, celui des "Campagnes" du fabricant qu'en huitième place.

Par rapport aux groupes en présence, le prix était considéré :

Le prix est jugé à :	Migros	USC	Indépendant
Positivement	74,2 %	60,5 %	4,9 %
Négativement	4,1 %	5,8 %	22,5 %

A la même époque, 97 % des ménagères suisses étaient clientes du commerce "indépendant", et 31 % avouaient se servir plus ou moins régulièrement à Migros. Si l'on tient compte des indices des chiffres d'affaires des trois groupes de commerce à cette époque (voir p. 112) il apparaît, alors déjà, que Migros avait réussi à imposer assez nettement sa renommée de "source d'achat bon marché".

En 1966, une nouvelle enquête (207) permet une nouvelle appréciation de la notion "qualité-prix" du consommateur helvétique, en rapport direct cette fois avec l'article de marque : Plus de 2/3 des consommateurs (69 %) considèrent l'article de marque comme le symbole du produit dont la qualité est garantie avec lequel on est "pratiquement jamais déçu". Parallèlement pourtant, si le principe du prix imposé est largement approuvé, (86 % d'avis favorables), il apparaît que plus de la moitié des consommateurs suisses (55 %) estiment qu'actuellement l'article de marque est vendu trop cher. Par rapport au "phénomène Migros" cette constatation est intéressante car compte tenu de la position actuelle

de Migros sur le marché suisse, compte tenu également des mobiles d'achat du consommateur de 1953, il apparaît qu'aujourd'hui l'article de marque peut être acheté d'après lui :

à :	Migros	USC	Indépendants
oui	18 %	77 %	92 %
non	51 %	2 %	--
ne sait pas	31 %	21 %	8 %

En ce qui concerne la disponibilité de l'article de marque dans les groupes vendeurs de celui-ci, les réponses ne surprennent pas. Par contre, la relation Migros-article de marque est confuse, en faveur de Migros. Certes, 51 % des consommateurs savent pertinemment que Migros ne vend pas d'articles de marque, mais presque 1/3 sont indécis et 18 %, ce qui est assez conséquent, sont persuadés que cette entreprise vend des articles de marque dans le sens où l'entendent les fabricants suisses (208).

Migros a donc réussi, du moins partiellement, une opération psychologique intéressante auprès des consommateurs suisses consistant à avancer le prix de vente comme argument initial puis, par un effort considérable dans des domaines précis, (fruits et légumes, boucherie et charcuterie) à compléter son symbole "bon marché" d'une griffe de qualité propre à l'article de marque. Cette démarche est confirmée par le manque de différenciation effective de la part du consommateur entre articles de marque et marques de distribution.

D'après lui, la marque de distribution présente les avantages et les inconvénients suivants :

Avantages	en %	Inconvénients	en %
Prix	53	Qualité moindre	24
Qualité quasi-égale	7	Divers	16
Divers	4	Indifférents	60
Indifférents	<u>36</u>		
	100		100

Plus de la moitié des arguments positifs de la marque de distribution résident dans l'avantage du prix, alors que les arguments négatifs exprimés à propos de la qualité sont déclassés par une très haute cote d'indifférence. Finalement, il apparaît que l'article de marque jouit au-

près du consommateur actuel d'un très fort renom de "qualité" qui devrait en fait compléter harmonieusement ses mobiles d'achats, définis déjà en 1953. Pourtant, il semble que le consommateur n'est plus disposé à honorer comme auparavant ses aspirations qualitatives, et ceci vraisemblablement à la suite de la lente divergence que le "phénomène Migros" a provoqué entre cette "assurance qualité" que représente encore l'article de marque, et le rapport "qualité-prix" que proposent avec succès les marques de distribution Migros.

Cette confusion du consommateur suisse prend toute son importance lorsqu'on examine les raisons qui le poussent aujourd'hui à acheter dans tel magasin plutôt que tel autre, et surtout la fréquence relative de visites faites à chaque groupe.

B : La localisation des achats

Chaque groupe du commerce de distribution alimentaire suisse jouit auprès du consommateur d'un attrait qui lui est propre. Si l'on retient pour chacun d'eux les quatre mobiles d'achat totalisant plus de 50 % des opinions exprimées, on obtient l'image suivante :

<u>Migros</u>		<u>USC</u>		<u>Indépendants</u>
Prix :	31 %	Prix :	25 %	Proximité : 28 %
Fraisheur :	13 %	Proximité :	14 %	Relations : 17 %
Choix :	7 %	Choix :	6 %	Qualité : 10 %
Qualité :	6 %	Qualité :	5 %	Prix : 7 %
	<u>57 %</u>		<u>50 %</u>	<u>62 %</u>

Par rapport à Migros on voit que les mobiles d'achat : prix-fraisheur-choix-qualité, qui représentent dans cette entreprise 57 % des opinions, justifiant l'achat des consommateurs, ne recueillent que 36 % des voix à l'USC et 17 % seulement dans le groupe des indépendants.

Le fait que 53 % des consommateurs ne peuvent justifier leur visite à Migros, contre 44 % à l'USC et 26 % aux Indépendants, montre bien que Migros a réussi à graver la relation "Migros = prix et qualité" dans l'esprit du consommateur, et que son prestige est assez grand pour que 33 % de ses clients se déplacent apparemment sans raison précise dans l'un ou l'autre de ses quelques 500 points de vente, alors que parallèlement 45 % des clients du groupe "Indépendants" sont clients par commodité (proximité du magasin : 28 %; relations avec le détaillant : 17 %) et non par conviction de défendre leurs intérêts.

En poursuivant l'analyse, le "phénomène Migros" prend encore plus d'ampleur si l'on considère ce que l'on pourrait nommer "La force de pénétration" que possède chaque groupe du commerce auprès du consommateur.

Dans une période déterminée (14 jours) les visites du consommateur dans le commerce se répartissent de la manière suivante (en %) (209) :

a) chevauchement des visites d'achat

USC + Indépendants, sans Migros :	5 %
USC + Migros, sans Indépendants :	22 %
Indépendants + Migros, sans USC :	20 %
USC + Migros + Indépendants : :	4 %

b) exclusivité des visites d'achat

USC :	25 %
Indépendants :	23 %
Migros :	1 %
	100 %

Pendant ce laps de temps, la quote-part des consommateurs touchés par chaque groupe s'élève donc à :

Migros	47 %
Indépendants	52 %
USC	56 %

Ainsi, avec un pourcentage de visites exclusives extrêmement faible (1 %) Migros parvient à contacter un potentiel de consommateurs relativement élevé, particulièrement si l'on tient compte de l'inégalité numérique du nombre des points de vente de chaque groupe. On doit donc conclure que l'acheteur Migros tend à concentrer très fortement ses achats, sinon l'importance actuelle du mouvement d'affaires de cette entreprise ne serait guère explicable.

Un dernier aspect concurrentiel important qui distingue progressivement Migros des deux autres groupes de distribution est la répartition des clients par classe d'âge. Dans un temps déterminé (14 jours), on obtient le tableau suivant :

Répartition des clients par classe d'âge (en %)

Groupe	de	18 à 29	30 à 39	40 à 60	+ de 60
		ans	ans	ans	ans
Migros		58	55	50	43

<u>Groupe</u>	de	18 à 29 ans	30 à 39 ans	40 à 60 ans	+ de 60 ans
USC		58	62	59	58
Indépendants		79	80	79	77
dont : USEGO		37	39	41	43

L'attrait assez marqué de Migros sur les jeunes est un phénomène important non seulement pour le développement futur de cette entreprise, mais également parce que cette évolution ne pourra que confirmer la confusion actuelle entre article de marque et marques de distribution. Cela d'autant plus si l'on considère l'évolution de la pyramide des âges dans une entreprise de distribution comme USEGO, qui montre une tendance inverse à celle de Migros. Dès lors, il est possible que l'importance minime des visites exclusives faites à Migros (1 %) soit indirectement la conséquence de ce "phénomène jeunesse" témoignant plus de la disparition d'une certaine fidélité aux coutumes et aux traditions, que d'un refus délibéré de se servir exclusivement à Migros.

Il nous reste enfin à examiner la répartition des clients de chaque groupe selon leur lieu de résidence :

Répartition des clients par région d'habitation en % de la clientèle

<u>Groupe</u>	de Ville	de Campagne
Migros	76 %	28 %
USC	69 %	47 %
Indépendants	67 %	87 %
dont USEGO	22 %	47 %

Nous abordons là, le problème délicat tant sur le plan social que politico-économique, de la défense de la classe moyenne du commerce de distribution, laquelle se recrute en fait dans le groupe des "Indépendants". Par rapport à l'importance de la diffusion citadine des points de vente de l'USC et de Migros, supposée par les chiffres du tableau ci-dessus, il apparaît que le groupe des "Indépendants" réalise son chiffre d'affaires principalement dans les régions socialement primaires (les campagnes), et peu propices à un développement économique et commercial rapide et réel. Du même coup on accuse les grandes entreprises de distribution alimentaire, l'USC et Migros, de contraindre le détaillant traditionnel à se contenter d'un potentiel d'achat qui tend à devenir marginal, en raison notamment de la mobilité d'achat des consommateurs vivant dans les "zones urbaines". Si l'USC se protège de la critique publique par la démagogie de ses relations publiques,

Migros au contraire se voit reprocher, entre autres, de concentrer uniquement ses points de vente en zones à fort potentiel d'achat, et de dédaigner les régions peu favorisées et ne permettant pas l'application de mesures rationnelles et rentables de gestion et de vente. La répartition par régions des clients touchés par chaque groupe met bien en relief cet aspect de la politique économique de Migros, qui semble contredire la doctrine sociale Duttweilerienne (210).

Cependant, il faut rendre justice à Migros en constatant tout d'abord que grâce à une sélection très sévère des lieux d'implantation des points de vente, et à l'application d'une politique commerciale dynamique, cette entreprise remplit sa tâche distributive avec une efficacité pour le moins étonnante. D'autre part, les multiples mesures légales de rétorsion auxquelles Migros a dû faire face, jusqu'à ces dernières années, (211), ne sont certainement pas étrangères à la concentration actuelle de son réseau de vente en zones économiquement très rentables. Finalement, la réalisation du but social proposé par Duttweiler implique une conception de Marketing susceptible d'assurer financièrement l'extension future de l'entreprise.

La défense de la classe moyenne du commerce est certes un problème important, mais qui ne doit pas être pour le commerce traditionnel un paravent masquant une passivité indifférente. La pression concurrentielle des groupes USC et Migros, et particulièrement le dynamisme de cette dernière, sont bien sûr loin de favoriser le "statu quo" au sein du groupe "Indépendants". Mais, en provoquant sa réaction et son initiative sur le plan commercial, ces deux organismes favorisent un mouvement de concentration et d'épuration indispensable au commerce traditionnel et, vue sous cet angle, cette contrainte à l'efficacité est une forme positive de défense de la classe moyenne. Cependant, Migros provoque une mutation progressive de la conception traditionnelle des habitudes d'achat de l'acheteur de produits alimentaires, phénomène qui donne à la concurrence une dimension nouvelle. C'est là certainement un des éléments les plus importants de la situation à laquelle le groupe "Indépendants" doit faire face sur le marché suisse.

4) Le commerce de distribution et l'article de marque

Après avoir décrit les structures du commerce alimentaire helvétique et précisé les principaux mobiles d'achat du consommateur, nous tenterons de déterminer les positions respectives de chaque groupe face à l'article de marque.

A : Migros et l'article de marque

Jusqu'à nos jours, les positions réciproques de Migros et des fabricants d'articles de marque semblent inconciliables, en raison du prix

imposé. Le fabricant d'articles de marque a des raisons précises pour justifier sa politique de prix, et rien ne permet d'affirmer pour l'instant qu'un changement soit en vue. Par ailleurs, les attaches du fabricant avec le secteur des "Indépendants" sont encore très étroites, et il serait difficile de croire à un volte-face de l'industrie sous la pression concurrentielle de Migros et de l'USC. L'actuel statu quo au contraire, pour autant qu'il soit compris de manière dynamique et clairvoyante, devrait donner, aux entreprises de dimensions moyennes du commerce et de l'industrie, le répit nécessaire à la réalisation de profondes réformes de structures.

Bien que privée dès ses débuts du soutien de l'article de marque, Migros possède actuellement sur le marché suisse une telle position de force que la prise éventuelle en assortiment de certaines marques ne pourrait se faire qu'à des conditions inacceptables pour l'industrie. En effet, Migros voudrait fixer librement le prix de vente des articles de marque, en se réservant le droit de déterminer et de contrôler le prix de revient (212).

Cependant, les intérêts de Migros et des fabricants d'articles de marque à une collaboration commerciale sont réciproques.

Pour le fabricant d'articles de marque, l'importance du "canal" Migros ne peut être ignorée plus longtemps sans que le concept même de la marque - sans parler de l'aspect purement commercial - soit mise en question. Le fabricant ne pourra pas refuser "ad perpetuum" sa collaboration à un circuit de distribution qui représente maintenant déjà 1/3 du chiffre alimentaire de détail, et dont le dynamisme fait présumer une accélération de son emprise commerciale et psychologique sur le marché suisse.

Pour l'entreprise Migros, la prise en assortiment d'une gamme d'articles de marque, forcément limitée en raison du degré actuel d'intégration des centres de production, représenterait la phase finale et la consécration d'une conception de Marketing originale: doubler l'argument premier du prix par celui de la qualité de l'article de marque suisse. Ce phénomène est capital, car il détruit la crainte formulée par certains milieux des fabricants de marque, qu'une fois complètement "intégrée", Migros n'aura pas besoin des articles de marques suisses. Au contraire, Migros aura toujours besoin de cette notoriété qualitative de l'article de marque, surtout s'il est helvétique.

Mais à longue échéance, le problème important pour Migros est son isolement volontaire de la dynamique du marché des articles de marque, mise en mouvement et entretenue par les divers moyens de la publicité, et par le lancement de nouveaux produits.

Avant d'esquisser les modalités d'une éventuelle collaboration, il est nécessaire d'examiner les positions des deux autres groupes envers la marque.

B : L'USC et l'article de marque

L'analyse de la politique de l'Union Suisse des Coopératives face à l'article de marque révèle d'emblée une position aussi équivoque que déconcertante. Dans le même élan en effet, l'USC est à la fois le client au plus fort potentiel d'achat individuel pour la plupart des fabricants d'articles de marque, et celui qui poursuit avec le plus d'acharnement une politique "d'escalade" visant à éliminer progressivement l'article de marque de son assortiment.

L'importance du canal de distribution USC est largement reconnue par le fabricant d'articles de marque qui, en conséquence, honore cette prestation par l'octroi de marges et de conditions généreuses. Consciente de cette situation, mais toujours traumatisée par l'esprit de Rochdale, l'USC fait d'une part payer chèrement ses services, tout en poursuivant d'autre part une politique active de marques de distribution. La position du fabricant est donc éminemment "inconfortable", contraint qu'il est finalement de financer indirectement sa propre élimination de l'assortiment de l'USC.

En pratique, la politique actuelle de l'Union Suisse des Coopératives envers l'article de marque est d'autant plus incompréhensible que, comme toutes les grandes entreprises du secteur industriel ou distributif elle est confrontée constamment avec le lancinant problème de l'augmentation des coûts d'exploitation (213). Or, la volonté délibérée d'abandonner les produits de marque n'est certainement pas la panacée à cette situation de coût, ni à celle de la concurrence née de la présence Migros. L'idéal coopératif du consommateur s'amenuise à mesure que s'élève le niveau de vie, et celui-là ne sera pas disposé "pour l'honneur" à acheter des marchandises inconnues. Ceci d'autant plus que, contrairement à Migros, l'USC est prisonnière de sa tradition de "vendeur d'articles de marque", et que le renversement délibéré de ce principe profiterait plus à Migros, qui est entrainé de gagner ce label de confiance et de qualité, qu'à l'USC. Enfin, étant donné que l'article de marque a réussi au cours d'un long processus à gagner la confiance du consommateur en tant que produit de qualité et que l'entreprise Migros arrive, après quelque quarante années, à imposer sur le marché suisse un symbole de qualité très proche de celui des marques, une démarche de la part de l'USC visant à éliminer l'article de marque de son assortiment, nécessiterait une très longue et très coûteuse opération de "relations publiques" pour la justifier, mais resterait malgré tout contraire à ses intérêts et à ceux du consommateur.

Si le processus visant à assurer à l'USC une autonomie totale envers les articles de marque n'en est qu'à sa première phase d'application - l'élimination sporadique d'un ou plusieurs produits d'une marque -, rien ne laisse supposer que tout ne sera pas mis en oeuvre pour atteindre la réalisation de la deuxième phase de cette politique, à savoir l'é-

limination systématique des articles de marque. Dans l'état actuel des choses il est malaisé de se prononcer sur les conséquences pour le fabricant et pour l'USC de cette politique. Toutefois, il est possible qu'en raison de l'évolution du "phénomène Migros" la démarche de l'USC soit partiellement accélérée, mais de par la volonté du fabricant ! En effet, l'ouverture - même partielle - du "canal Migros" rétablirait un certain équilibre concurrentiel entre les groupes du commerce, et élargirait d'autant les possibilités stratégiques du fabricant.

C : Les "Indépendants" et l'article de marque

Le nombre ne fait pas toujours la force, et à ce propos le manque de cohésion des nombreuses organisations et entreprises du commerce "Indépendant" ne lui donne guère la possibilité d'influencer véritablement le marché. Prise individuellement d'ailleurs, aucune organisation actuelle de ce groupe n'est opposée d'une manière ou d'une autre à la politique du fabricant d'articles de marque. Certes, en raison même du nombre de partenaires, les divergences avec les milieux de la production sont peut-être nombreuses, mais certainement moins importantes que celles surgissant avec l'USC ou Migros par exemple (214).

Dans l'ensemble, la collaboration entre le groupe des "Indépendants" et les fabricants, si elle n'est pas toujours harmonieuse, n'en est pas moins positive. Contrairement à ce qui se passe avec les deux autres groupes, c'est le fabricant qui aurait plutôt tendance à favoriser parfois l'élimination de certains commerçants. Considérée de son point de vue, en effet, la rationalisation constante de son organisation de vente est indispensable, et ne peut s'accomoder de magasins dont le roulement de stock est trop faible ou l'assortiment trop réduit. Or, abstraction faite de toutes considérations sociales, il faut admettre, avec le fabricant, que la conduite d'un commerce d'alimentation ne peut plus être une occupation accessoire ou exercée sans qualifications professionnelles, dans le but premier de faire vivre une famille. Ce genre de "boutiques", encore trop répandu en Suisse, n'est pas viable économiquement et il est logique que l'industrie ne tente pas de les soutenir artificiellement. Cependant, il est incontestable qu'une partie importante des entreprises du groupe "Indépendant" est riche d'un potentiel humain qualifié, et dispose de points de vente et d'organisations techniques intrinsèquement concurrentiels, dont le rôle et les possibilités socio-économiques sont évidentes. Face à l'article de marque, cette catégorie du groupe "Indépendants" est actuellement en pleine évolution. Sa fidélité à l'article de marque est encore traditionnelle, mais deviendra rapidement fonction des buts à atteindre. Le fabricant saura-t-il en profiter ? En soutenant habilement et activement ce pôle de la distribution suisse dans sa lutte concurrentielle contre ces deux géants du commerce que sont Migros et l'USC, le fabricant disposerait donc là d'une chance unique de consolider sa position sur le marché.

5) L'évolution probable sur le marché suisse

On peut résumer la situation actuelle de l'article de marque en Suisse en quelques considérations.

Du point de vue du consommateur, il est certain que l'article de marque jouit d'un très haut prestige de qualité et de tradition, mais l'évolution des habitudes d'achat laisse présumer que cette notoriété coutumière ne sera plus l'unique mobile d'où naîtra l'impulsion d'achat.

Du point de vue du commerce de distribution, il faut distinguer les différents groupes en présence. Migros d'une part, entreprise à caractère uniquement national, à un intérêt de plus en plus évident à accepter les principes de la prise en assortiment d'articles de marques suisses, quand bien même un tel désir n'ait jamais été exprimé explicitement. La renommée grandissante de Migros comme entreprise vendant des produits de qualité, ne peut venir en effet qu'à la rencontre de celle de l'article de marque. L'Union Suisse des Coopératives d'autre part, aux nombreuses attaches internationales ralliées sous le sigle "Co-op", poursuit une politique d'autonomie envers l'article de marque qui, si elle est souvent équivoque actuellement, n'en est pas moins définie par ses buts. Le groupe des "Indépendants" enfin est en pleine transformation. La fidélité au principe même de la marque est encore présente, mais une volonté d'indépendance et d'autonomie se dessine dans plusieurs groupes (USEGO par exemple).

Comment vont évoluer les relations multilatérales entre les institutions du commerce et les fabricants d'articles de marque, est un problème qui se laisse difficilement résoudre avec précision. Cependant, la situation actuelle du marché suisse oblige le fabricant à prendre dans un avenir proche des options décisives quant à l'orientation de sa politique face au prix imposé. En effet, c'est sur l'abandon ou l'application rigoureuse de cette technique de vente que repose l'esprit et l'efficacité des relations futures entre fabricants et commerçants. Théoriquement, nous l'avons dit, le fabricant et le commerce de distribution tirent plus d'avantages que d'inconvénients de cette pratique, il serait donc compréhensible que chacun tienne à en assurer la pérennité. Pratiquement, l'application du procédé se heurte, de la part des groupes Migros et USC surtout et de certaines sphères dynamiques du groupe "Indépendants", à des oppositions aussi diverses dans leurs formes que dans leurs buts. Officiellement enfin, le fabricant d'articles de marque par la voie de l'association PROMARCA défend contre vents et marées une politique, que d'un autre côté, sous la pression du "phénomène Migros" notamment, les différentes mesures de promotion des ventes de ses membres vident de sens (215). L'orientation de la politique du fabricant est conditionnée essentiellement par l'importance réelle qu'il attribue au "phénomène Migros". En raison de sa structure particulière, le marché suisse n'offre que peu de possibilités dans le choix des canaux de distribu-

tion. Dans cette perspective, le maintien du prix imposé permet certainement au fabricant de s'appuyer avec certitude sur le groupe "Indépendants", car la stabilité d'écoulement que procure le prix imposé est indispensable à la plupart de ses institutions qui, dans une lutte concurrentielle modérée, peuvent ainsi parachever leur volonté de "rattrapage" des groupes Migros et USC. L'abandon brutal du prix imposé pourrait alors signifier pour plusieurs de ces entreprises indépendantes un choc économique très dur, susceptible même de bloquer rapidement les efforts en cours, et d'anéantir cette tentative, encore précaire et peu cohérente, de création d'un pôle du commerce de distribution capable de compenser effectivement la puissance de Migros et de l'USC. Du même coup, les intérêts à long terme du fabricant ne seraient guère favorisés, sa dépendance envers l'USC et Migros ne pouvant précisément que se renforcer considérablement.

Pourtant le principe du prix imposé est actuellement bafoué à un tel point par certaines entreprises du commerce et par les fabricants eux-mêmes, que son existence future semble devoir être mise en question dans des délais très courts. L'importance que l'industrie attache au phénomène Migros est révélée par l'utilisation abusive des "campagnes", que Weilemann qualifie à juste titre "d'aktionitis" (216). De mois en mois, la lutte contre Migros prend plus d'ampleur, mais l'anarchie des fabricants face à l'unité d'action et au prestige croissant de cette entreprise ne fait que renforcer la confusion du consommateur. Dans cet ordre d'idées, la légalisation des fluctuations de prix des articles de marque par la renonciation à la technique de l'imposition du prix sera indispensable, ouvrant théoriquement du même coup le canal Migros aux articles de marque selon des modalités à déterminer.

Analysée rétrospectivement, la solution la mieux adaptée à cette évolution inéluctable d'un consommateur toujours plus sensibilisé grâce à Migros à l'incidence du prix eût été d'une part que les entreprises de tête du groupe "Indépendants" prennent l'initiative d'annoncer un vaste mouvement de regroupement économique et technique. Les arguments d'achat du consommateur de demain ne seront ni la proximité du magasin, ni les relations personnelles avec le détaillant, mais bien les possibilités de "parking" aux environs immédiats de grands centres commerciaux, le prix et la diversité de l'assortiment ou encore "l'ambiance d'achat" que confèrent aux magasins modernes l'habile combinaison de la surface de vente, de l'éclairage, de la présentation et même, de la musique. Simultanément, il faudrait que les fabricants d'articles de marque se libèrent d'une certaine condescendance envers le commerce de distribution, et prennent conscience non seulement de l'importance à court du chiffre d'affaires, mais également des possibilités de sa réalisation future dans un marché rapide en évolution. Ainsi, une étroite collaboration économique et financière entre ces deux partenaires devrait s'imposer, par la force même d'un réalisme dégagé alors de prérogatives révolues.

De part et d'autre pourtant on se heurte aux conséquences psychologiques de l'exiguïté du territoire national, car il semble que l'on ne veuille considérer le développement du commerce de l'alimentation - entendu dans un sens très large - autrement qu'à travers l'égoïsme économique individuel. La conséquence de cette étroitesse de vue et de ce manque de cohésion, est que le grand vainqueur de cette évolution est précisément celui dont on voudrait limiter l'expansion. Il est très probable, en effet, que la livraison de l'article de marque à Migros, en tant que principe, se fasse avant que le groupe "Indépendants" ait réussi l'élaboration de cette troisième force indispensable à l'équilibre concurrentiel. L'accélération de la détérioration du prix imposé en Suisse est manifeste, et si dans l'esprit des partenaires du marché la Convention de 1966 devait permettre un "assouplissement contrôlé" de l'application du prix imposé (217), elle n'aura été en fait qu'un sursis de quelques mois à l'abolition définitive du procédé. L'avenir dira si le consommateur suisse profitera longtemps de cette mesure imminente (218).

La phase de l'évolution de la distribution que nous avons traitée, - nous n'avons décrit en réalité qu'une partie d'un mouvement ininterrompu d'adaptations diverses sur le marché, - se caractérise par la rupture de l'harmonie entre les fonctions de la production et de la distribution. Bien qu'économiquement solidaires, producteurs et distributeurs de produits alimentaires sont aujourd'hui séparés en raison de l'individualisme de leur adaptation aux impératifs techniques et sociologiques du marché. On ne peut attribuer la responsabilité directe de cette situation à quiconque, mais il est probable que le fabricant d'articles de marque en a été involontairement l'artisan. En effet, le commerce a dû s'assimiler très rapidement, et sans la collaboration de l'industrie, aux mutations nombreuses survenues sur le marché dès 1950. Dès lors, une autonomie d'action de sa part était indispensable pour lui permettre une adaptation technique et commerciale dans le sens de la production de masse et de l'évolution du consommateur. Une plus grande compréhension de la part de l'industrie de marque notamment, une disposition favorable et active à l'égard du gigantesque mouvement de reconversion du commerce alimentaire eût sans doute évité les divergences actuelles. Malheureusement, l'évolution psychologique des milieux industriels n'a pas suivi celle du commerce, car ceux-ci n'ont pas su se débarrasser assez rapidement d'une condescendance injustifiée à l'égard de celui-là. Si le contraire s'était produit, l'industrie n'aurait pas manqué, dès les années 1950, d'offrir son aide au commerce, particulièrement sous forme financière. C'est en effet l'importance des investissements nécessaires à la modernisation du commerce qui fut l'amorce de son vaste mouvement de concentration. Une participation de l'industrie n'aurait pas empêché toutes les conséquences de la concentration, mais en aurait neutralisé quelques-unes, notamment celles limitant de plus en plus les prérogatives du fabricant d'articles de marque dans sa politique de "self-control" de l'acheminement de ses produits jusqu'à la consommation. Par ailleurs, la lutte concurrentielle opposant aujourd'hui l'industrie au commerce eut été évitée, ou du moins atténuée, conférant du même coup à la conception de Marketing du producteur une efficacité plus grande, à moins de frais. Il peut sembler gratuit d'affirmer que l'ambiance même des affaires du secteur alimentaire aurait été différente si les fabricants avaient agi avec plus de lucidité et moins d'égoïsme; en tous les cas, si l'industrie avait fait un effort réel en temps opportun pour répondre, avec le commerce, aux bouleversements relevés en cours d'analyse, non seulement la publicité, par exemple, aurait gagné en persuasion, mais encore la position de la marque auprès du consommateur aurait pu être défendue de manière plus constructive grâce à l'engagement des moyens considérables dans la recherche. Il est même probable que l'ajustement dimensionnel de l'industrie aux nouvelles frontières du marché européen

eût été facilité, alors que seules jusqu'à présent quelques industries ont su juger avec la perspicacité nécessaire le caractère supra-national du marché de demain. A ce propos, il est certain que, lorsque l'industrie alimentaire mettra au premier rang de ses préoccupations la recherche et la création, l'éclatement de sa structure quasi artisanale sera possible, et deviendra même nécessaire.

Cependant, l'incompatibilité des points de vue qui règne aujourd'hui entre l'industrie et le commerce alimentaire, est passagère, car les intérêts de chacun impliquent un développement réciproque harmonieux. Nous l'avons souligné, l'évolution décrite dans cette analyse n'est qu'une phase d'un mouvement de grande envergure visant à réorganiser les tâches distributives en fonction des nouvelles conditions techniques et sociologiques du marché. Dès lors, si les fabricants d'articles de marque ont négligé la possibilité de collaboration qu'offrait l'implantation du libre-service, l'utilisation progressive de l'électronique comme instrument de gestion au niveau du commerce et de la production devrait permettre l'établissement d'une coopération réelle entre les deux partenaires. A la lutte de prestige et à l'ornière du conservatisme doit maintenant succéder un réalisme dégagé de tous préjugés autorisant la création d'un circuit de distribution efficient pour chacun. L'adoption progressive de l'électronique dans la gestion des entreprises va en effet permettre de mieux tenir compte du facteur "temps", facilitant ainsi l'établissement de "planning" de production et d'écoulement très exacts, et un meilleur approvisionnement du consommateur. Toutefois, la complexité des éléments de ces réalisations, particulièrement ceux dus à la normalisation des articles et à leur codification uniforme, ne pourra s'accommoder des tensions actuelles. Dans ce sens, l'utilisation réciproque des techniques de traitement de l'information devrait modifier l'état d'esprit d'aujourd'hui qui, trop souvent, empêche par exemple de fructueux contacts humains. Combien de "product manager" ou de chefs de vente de l'industrie alimentaire ont déjà eu l'occasion de s'intégrer temporairement à l'équipe dirigeante d'une organisation du commerce de distribution pour apprendre à connaître ses problèmes "de l'intérieur"; réciproquement, que connaît réellement un cadre responsable du commerce de cette trépidante aventure, le mot n'est pas trop fort, qu'est le lancement et la vie d'un article de marque sur le marché ? De tels échanges de personnes viendraient heureusement compléter les contacts actuels de bien-séance à l'échelon supérieur du commerce et de l'industrie, facilitant ainsi la prise de décisions réellement objectives.

Au moment où le marché européen s'ouvre très largement à la concurrence, il est indispensable que les moyens mis en oeuvre par l'industrie et le commerce tiennent compte effectivement des conditions et des possibilités d'exploitation de l'autre partenaire. Dans cette optique, le problème souvent débattu de la dimension optimum de l'entreprise de production face au progrès technique et aux nouvelles dimensions du marché (219), ne saurait être, dans le cas de l'industrie alimentaire, disso-

cié de celui de l'état des relations entre l'industrie et le commerce. Les temps sont en effet révolus où l'article de marque "s'imposait" littéralement au commerce en raison d'un prestige et d'une tradition hors de toutes comparaisons. La volonté actuelle des institutions de distribution d'intégrer des centres de production, le succès des marques de distribution et la disparition progressive de la fidélité traditionnelle du consommateur en sont les preuves manifestes. Dès lors, il appartient au fabricant d'articles de marque de saisir en temps opportun la nouvelle possibilité de collaboration née de l'introduction graduelle de l'électronique, non seulement en raison des avantages multiples que procurera cette technique dans le processus de gestion (220), mais également par le fait qu'une telle volonté - ou nécessité - de collaboration permettra de renouer des contacts dans des domaines élargis. La position de l'article de marque sur le marché ne pourra alors que se renforcer, non pas au préjudice du commerce ou du consommateur, mais au contraire dans le sens d'une émancipation commerciale et économique favorable à chacun.

REFERENCES

- 1 bis Elvinger F. "La marque, son lancement, sa vente, sa publicité", Paris-Louvain 1928
- 1 Weilenmann J.-C. "Der Markenartikel am Wendepunkt". Manuscrit de conférence, St. Gallen 1964, p. 1 et suivantes.
- 2 Mellerowicz K. "Markenartikel. Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung", München-Berlin 1955, p. 7
- 3 Dichter E. "La stratégie du Désir, une philosophie de la vente", Paris 1961
- 4 dito p. 60
- 5 dito p. 84
- 6 Vershofen W. "Handbuch der Verbrauchsforschung, Bd 1, Berlin 1940, p. 11, cité par L. Lemke, "Markenartikel und Mode", Hamburg 1962, p. 33
- 7 Schäfer Aufgaben und Ansatzpunkte der Marktforschung, dans "Markenartikel" 5/1959, cité par Angehrn O. "Handelsmarken und Markenartikelindustrie" Köln + Opladen 1960, p. 6
- 8 Même dans l'alimentation, certains produits (sel, vinaigre, huile, etc) ont une consommation très peu extensible. Leur vente sous marque à grand renfort de publicité peut certes étendre la position d'une marque sur le marché, mais parallèlement provoquer une "saturation intellectuelle" du consommateur et par là son refus d'achat
- 9 Barre R. "Economie politique" Tome I, Paris 1956, p. 428
- 10 Mellerowicz K. "Markenartikel", p. 25
- 11 "Der Markenartikel gilt als die ausgebaute Form der betrieblichen Qualitätssicherung", Seyffert R. "Wirtschaftslehre des Handels", Köln + Opladen 1955, p. 73
- 12 Bergler G. "Beiträge zur Absatz- und Verbrauchsforschung", Schriftenreihe der GfK, Nürnberg 1957, p. 159
- 13 Mellerowicz K. "Der Markenartikel als Vertriebsform und als Mittel zur Steigerung der Produktivität im Vertriebe", Köln + Opladen, 1959, p. 45

- 14 "Die Werbung ist nicht alles, aber ohne Werbung ist alles nichts."
Suhr W. "Markenartikel - Trumpf auf allen Märkten"
München, 1961, p. 271
- 15 "Anteil der Markenwaren und preisgebundenen Markenartikel am
Umsatz des Einzelhandels Geschäftszweige im Jahre 1961". "Der Mar-
kenartikel" No 4/1963, p. 247 et suivantes
- 16 Notamment: Institut für Demoskopie Allensbach "Verbraucher zur
Preisbindung" Allensbach am Bodensee, 1964
- 17 Brüggli O. "Der Einfluss des Markenartikels auf die Funk-
tionen des Handels" Wien 1934, p. 16
- 18 Jeffery J. B., Knee D. "Le commerce de détail en Europe" Paris 1963,
p. 124
- 19 "Sowenig es einem Unmusikalischen möglich sein dürfte, ein Orches-
ter - Konzert zu dirigieren oder gar ein Musikstück zu komponieren,
sowenig wird es Personen möglich sein, Markenartikel erfolgreich her-
auszubringen und abzusetzen, die zum Spezifischen des Markenartikels
keine innere Beziehung und von dessen Entwicklung und Verbreitung
keine innere Vorstellung haben."
Weilemann J. -C. Manuscrit de conférence, Berne, octobre 1958.
- 20 Avril P. "Distribution des biens de consommation"
Paris, 1964, p. 11
- 21 Ebenda p. 17
- 22 OECE "La productivité dans la distribution" Paris
1954, p. 13
- 23 Weinhold H. "Neuzeitliche Distributionsformen", Berne 1963,
p. 15 et suivantes
- 24 Schertenleib C. "La distribution des marchandises", Lausanne
1946, p. 46 et suivantes
- 25 Richter O. "Die Einkaufsgenossenschaften des selbstän-
digen Einzelhandels in den Ländern der Euro-
päischen Wirtschaftsgemeinschaft", Marburg/
Lahn 1962, p. 140
- 26 Par exemple :
En Allemagne "Kaisers Kaffeegeschäft", en 1885
En France "Casino", en 1898

27 Ce qui correspond à la "Konzentrationsform" de l'allemand

28 Par exemple : "Kaisers's Kaffeegeschäft", en Allemagne

1937 : 1660 succursales
1962 : 930 succursales
1965 : 796 succursales avec 95'190 m2 de vente
1966 : 735 succursales avec 97'536 m2 de vente

En 1966, la surface de vente a augmenté de 2,8 % alors que le rendement au m2 augmentait de 6,8 % (6670 DM). Voir: Frankfurter Allgemeine Zeitung des 1.1.1966 et 11.1.1967.

Sur un plan général, le développement des entreprises à succursales allemandes de 1954 - 1962 a été le suivant :

	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960	1961	1962
Nombre d'entreprises	94	95	95	97	97	91	91	91	91
Nombre de Magasins	5194	5655	5975	6122	6407	6375	6305	6196	6150
chiffre d'aff. million DM	1714	2011	2396	2694	3003	3303	3653	4140	4650
Part du marché en %	8,3	8,9	9,7	10,2	10,9	11,4	11,9	12,7	13,5

voir Hessenmüller B. Absatzwirtschaft, Baden-Baden 1964, p. 158
Schnauffer E.

29 Migros, contrairement à la plupart des autres entreprises à succursales, augmente régulièrement le nombre de ses points de vente, qui a passé de 3 en 1928 à 443 en 1965.

30 "Les grands magasins ... au lieu d'aller au client, ... avaient pour but d'inciter le client à venir au magasin".

Jeffery J. -B. et
d. Knee "Le commerce de détail en Europe", p. 58

31 Gross H. "Der Handel geht Neue Wege", Düsseldorf
1957, p. 117

32 Bachmann H. "Die jüngere Entwicklung im Einzelhandel"
St. Gallen, 1959, p. 94

33 Schertenleib C. "La distribution des marchandises", p. 63
et suivantes

Citons l'exemple de l'Allemagne :

La part des grands magasins au chiffre d'affaires de détail de l'alimentation s'élève à environ 3 % du chiffre total, alors que le rayon "alimentation" représente pour certains d'entre eux près de 20 % de leur chiffre d'affaires total (Kaufhof 1965 : 19,2 %; Karstadt 1965 : 20,1 %)

tiré de : "Frankfurter Allgemeine" du 3.1.1966

L'augmentation du chiffre d'affaires de détail de l'alimentation a été en Allemagne de 1958 à 1964, de 39 % alors qu'elle était de 137 % pour les grands magasins.

tiré de : "DM" Erste Zeitschrift mit Warentest, No 16 du 21.4.1966, p. 24.

- 34 Citons en Suisse l'exemple des grands magasins "Innovation" S.A. de Lausanne avec des succursales à : Montreux, Morges, Payerne, Martigny, Sierre, Viège, et des magasins affiliés à Neuchâtel ("Les Armourins"), La Chaux-de-Fonds ("Le Printemps") etc.
- 35 voir : "Le Coopérateur Suisse", Brochure No 44, supplément du No 24/25 1955, p. 21
- 36 Que l'on songe par exemple aux modifications apportées à la liturgie catholique par le Concile Vatican II.
- 37 voir : "Le Coopérateur Suisse", No 18/1965, p. 236 et suivantes.
- 38 La stagnation du mouvement coopératif en Allemagne est manifeste. Pour être à même de répondre à une pression concurrentielle toujours plus marquée, ces dernières doivent investir d'ici à 1970 quelque 600 millions de DM dans leur réseau de distribution. Le marché des capitaux leur étant fermé "par principe", c'est aux coopérateurs qu'il est fait un urgent appel, par le truchement de parts à souscrire auprès d'une holding d'investissement.
- voir : "Der Spiegel", No 18/1966, p. 74
- 39 "Le Coopérateur Suisse", Brochure No 44 déjà mentionnée, p. 23
- 40 Ce qui correspond à la "Kooperationsform" de l'allemand
- 41 Klepsch H. "Die Verkaufsrationalisierung in integrierten Organisationen des Lebensmittelhandels", Köln 1961, p. 40 et suivantes
- 42 Richter O. "Die Einkaufsgenossenschaften des selbständigen Einzelhandels ...", p. 140

- 43 "S'il est difficile d'unir dans une action commune des centaines de petites affaires, chacune jalouse de son indépendance, il est plus aisé de réaliser une entente entre les sociétés moins nombreuses qui les ont remplacées."
- tiré de : "Lacour-Gayet J." "Histoire du commerce", Tome V, Paris 1952, p. 129
- 44 Nieschlag R. "Binnenhandel und Binnenhandelspolitik", Berlin 1959, p. 487.
- 45 tiré de l'article 2 des statuts de "USEGO", Olten, cité par J. Meynaud "Les organisations professionnelles en Suisse", Lausanne 1963, p. 165.
- 46 En Allemagne, la part du marché de l'alimentation occupée par les "chafnes" a été la suivante :
- | | |
|--------|------|
| 1950 : | 1 % |
| 1956 : | 33 % |
| 1959 : | 40 % |
| 1965 : | 47 % |
- voir : "Die Welt" du 18.3.1961 et "DM" No 3/20.1.1966, p. 51. Pour l'organisation internationale des "chafnes" voir en particulier : Disch, W.K.A. "Aktuelle Absatzwirtschaft" Hamburg 1964, p. 56 et suivantes.
- 47 Nous adoptons la définition française qui précise que : "Le qualificatif de surgelé est réservé aux produits ayant été soumis, en vue de leur stabilisation, à un abaissement de température suffisant pour permettre l'obtention "à coeur" d'une température égale ou inférieure à - 18° C ... et maintenue depuis leur surgélation, jusqu'au moment de la vente au consommateur."
- tiré de : "L'alimentation" No 51/17.12.1965, Lausanne, p. 2.
- 48 voir : "Lebensmittelhandel" No 23/18.11.1966, p. 673.
- 49 Dans l'industrie de la conserve à caractère saisonnier (fruits + légumes), le froid permet actuellement d'étaler la production bien au-delà de la période des récoltes.
- 50 Le procédé de "congelé-sec" a été mis au point il y a bientôt 25 ans pour la conservation du plasma-sanguin.
- 51 Notamment dans l'industrie du potage et des produits "instantanés".
- 52 voir : OECE "L'application des sciences atomiques"

dans l'agriculture et l'alimentation", revue No 396, p. 78 et suivantes. Egalement "Irradiation des aliments", bulletin international trimestriel publié par l'OECE.

- 53 Dans l'industrie du potage, les légumes irradiés puis lyophilisés ne demandent que 4 à 5 minutes de cuisson, alors que seulement lyophilisés ce temps est de 15 minutes au moins.
- 54 Pour le commerce, l'introduction généralisée du verre "non con-signé" est un important facteur de rationalisation, mis en relief dans une étude américaine récente.
voir : "Selbstbedienung und Supermarkt", Zeitschrift des Instituts für Selbstbedienung, Köln No 3/1966, p. 22 "Waskostet eine Pfand-flasche zurückzunehmen".
- 55 Jusqu'à fin 1967, la plupart des brasseries allemandes auront rem-placé les harasses en bois contre des harasses en matière synthé-tique, meilleur marché, plus légers et plus résistants.
- 56 En Suisse, par exemple, l'augmentation du nombre d'habitant au km2 est le suivant : 1941 : 103; 1950 : 114; 1960 : 131.
voir : Annuaire statistique de la Suisse, Edition 1965, p. 12
- 57 La jeunesse allemande entre 14 et 24 ans disposait en 1965 d'un pouvoir d'achat de quelque 6 milliards de DM. D'après une enquê-te par la revue "BRAVO", Kindler + Schiermeyer Verlag München, 1966.
- 58 En 1875, l'âge moyen était d'environ 40 ans; il est aujourd'hui de presque 70 ans.
- 59 "Villes pour l'avenir" dans "Informations et Documents", No 226/1.4.1966, p. 36.
- 60 "Annuaire statistique de Suisse", 1965, p. 16 et suivantes.
- 61 Ebenda, p. 335
- 62 Développement du parc de véhicules privés en Allemagne Fédéra-le :
1953 : 515'000 voitures
1963 : 7 millions de voitures
1965 : environ 11 millions de voitures
1975 : probablement 17 millions de voitures

63 L'évolution de la télévision dans quelques pays :

Pays	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964
	Nombre de téléviseurs pour 100 ménages						
Allemagne fédérale	6	11	18	25	31	38	42
France	5	7	10	13	18	25	30
Grande-Bretagne	33	44	58	70	75	80	86
Italie	5	9	13	18	22	28	32
Etats-Unis	78	83	86	87	89	90	92
Suisse	2	3	5	8	12	16	21

tiré de : "Notices économiques et financières" No 2/66, publié par l'Union de Banques Suisses, Zürich.

- 64 voir notamment : "Comment vivre demain" Compte-rendu des Rencontres internationales de Genève 1964, publié à Neuchâtel, 1964, p. 40 et suivantes.
- 65 Dunckelmann H. "Die erwerbstätige Ehefrau im Spannungsfeld von Beruf und Konsum" Hamburg 1961, p. 49.
- 66 Petite ville anglaise où fut fondé, en 1844, le mouvement coopératif.
- 67 D'après Biscayart M. "Vendre-Marketing", Paris 1962, p. 236
- 68 Ebenda, p. 100
- 69 L'importance du "test" ne saurait être assez soulignée, non seulement en tant que mesure unique, mais encore périodique. Relevons à ce propos, dans d'autres secteurs industriels, d'une part "l'expérience de la firme VW" qui, au printemps 1966 fut obligée de rappeler quelque 500'000 voitures pour procéder au remplacement d'une pièce défectueuse; d'autre part, le cas des avions à réaction "Comet" qui, au début des années 1950, après 3 accidents, furent interdits de vol. La maison "De Havilland" frisa alors la ruine.
- 70 Indications pour 1965, depuis la proportion est renversée en faveur de la TV.
- 71 En Suisse par exemple, on compte plus de 700 journaux illustrés et revues.
- 72 "... die Fülle an Informationen und Kaufanregungen, welche die

Käufer auf dem Wege über die Werbung erhalten, häufig mehr verwirrt als klärt"

de : Gutenberg E. "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre"
BD 2, Der Absatz, 4ème édition, Berlin,
Göttingen, Heidelberg 1962, p. 394.

- 73 En Allemagne par exemple, les agences de publicité perçoivent 15 % du budget de publicité qu'elles "gèrent", et reçoivent en outre 15 % de remise sur le prix des annonces diverses qu'elles transmettent aux différents "médias" (journaux, TV, cinéma).
- 74 Dans l'industrie alimentaire mentionnons à ce propos les mutations survenues dans le groupe "Oetker", par exemple dont l'activité première (les puddings et les crèmes aux divers aromes) a progressivement été reléguée à un aspect mineur du développement commercial, en faveur de l'armement maritime, des assurances, etc. Moins spectaculaire mais très profonde également, les bouleversements à l'intérieur du groupe allemand "Interfrank", dont la branche allemande (Frank - Kathreiner GmbH) était jusqu'en 1955 le maître incontesté des compléments et succédanés de café, se tourne de plus en plus vers le secteur des condiments, sous la marque "Thomy".
- 75 voir: Hessenmüller B. "Absatzwirtschaft", p. 70 et suivantes;
Schnauffer E. "Marketing im Handel", Schriftenreihe
der Forschungsstelle für den Handel, an
der Handelshochschule St. Gallen, Bern
1962, p. 18 et suivantes; Bachmann H.
"Organisationsprobleme im Marketing"
manuscrit de conférence, Bâle 1966.
- 76 Bachmann H. "Organisationsprobleme im Marketing"
- 77 "Sur 5 produits vendus aujourd'hui, 2 n'ont pas plus de 3 ans d'existence. En 1970, le rapport sera de 3 à 5".
Silj A. "L'industrie européenne face à la concurrence internationale", Lausanne 1966,
p. 61.
- 78 Les avantages principaux de l'intégration sont :
- La possibilité de mettre en oeuvre des équipements très coûteux
 - La possibilité d'adopter des techniques de gestion beaucoup plus scientifiques et de mettre en oeuvre une stratégie de développement
 - L'aptitude à constituer des réseaux commerciaux très étendus

Ce sont les conclusions de l'Etude, "l'Europe face à la concurrence des entreprises mondiales"; Centre de recherches européennes, Lausanne 1965, p. 22 - 23.

- 79 En 1947, on pouvait lire dans un journal spécialisé allemand :
- "Der mittelständische Lebensmittelkaufmann in Deutschland steht vor der Frage, wie er sich zur Selbstbedienung einstellen soll. Muss auch er sich auf dieses System umstellen ? Oder muss er auf längere Sicht kapitulieren, weil das Geld zur Umstellung nicht reicht. Hinter dem Unbehagen, das manche Kaufleute beim Gespräch über die Selbstbedienung empfinden, stehen vielfach unausgesprochen diese an die Existenz greifenden Fragen. Die bisherigen Versuche mit der Selbstbedienung haben keine Klarheit darüber gebracht, ob sich der deutsche Verbraucher durch das neue Verkaufssystem besonders angesprochen fühlt oder nicht."
- En 1954 encore, Jeffery pouvait écrire: "... si l'on considère l'ensemble de l'Europe, le "libre-service" reste une expérience plutôt qu'un mouvement hardi, ..." "La productivité dans la distribution en Europe", OECE, Paris 1954, p. 85.
- 80 En Europe, ce sont les deux pays où l'évolution soit la plus significative, et dont les renseignements de toutes sortes sont les plus complets. Nous nous y référerons donc souvent.
- 81 Sources :
- "Der Markenartikel", 12/1965, p. 863 ;
 - "Selbstbedienung + Supermarkt", 11/1965 p. 53, idem 9/1964, p. 60 ;
 - "Le libre-service" en Suisse, enquête publiée par "SWEDA", Caisses-enregistreuses S. A., Zürich, 1966 ;
 - "Le libre-service" en Europe et son rendement, OECE, Paris, 1960, p. 19 à 27 ;
 - "Rapport d'activité", Migros, 1956 à 1964
- 82 Source : Rapport annuel Veledes 1965, publié dans "Le détaillant en alimentation" No 6/ 18.3.1966, p. 25 et 28.
- 83 Ebenda
- 84 Mellerowicz K. "Die Handelsspanne bei freien, gebundenen und empfohlenen Preisen", Köln + Opladen 1961, p. 42 et suivantes.
- 85 "Selbstbedienung + Supermarkt" No 2/ 1965, p. 5

- 86 La définition est celle de l'organisation internationale du libre-service; voir Ebenda, No 5/1962, p. 31.
- 87 Ebenda No 1/1964, p. 5 et suivantes
- 88 Ebenda No 11/1964, p. 30 et suivantes
- 89 Ebenda
- 90 voir le chapitre consacré à l'analyse du marché suisse, p. 107
- 91 Mentionnons par exemple "Paris II, ou "Vällingby" aux portes de Stockholm, ou encore, plus modestement, Meyrin près de Genève.
- 92 Relevons la publicité faite pour "Paris II". "... dont le shopping-center offre tout jusqu'au diamant 25 carats".
- 93 voir : Uhrich R. "Super-marchés et Usine de distribution" Paris 1962
- 94 En Amérique, d'après Gasser les clients situés à 20 minutes de voiture d'un centre commercial en sont clients réguliers.
Gasser T.-P. "Das Shopping-Center in Nordamerika - Einkaufszentren in Europa", St. Gallen 1960, p. 31
- 95 Selon une enquête faite par "Selbstbedienung + Supermarkt", publiée dans le No 7/1964, p. 45, les frais d'exploitation du commerce de gros passent de 9,8 % du chiffre d'affaires pour le grossiste traditionnel à 6,02 % pour le "cash-and-carry". Cette différence ne tient pas compte de l'augmentation relative de la rentabilité de l'entreprise de gros usant simultanément des deux procédés.
- 96 Selon Schoneweg R. "Selbstbedienung im Grosshandel" Köln 1961, p. 25. La part des hôteliers-restaurateur est de 30 %, selon une enquête "Nestlé" publiée dans "Der Markenartikel" 5/1963, p. 343, elle est d'environ 40 %, selon des renseignements divers communiqués en Suisse à l'auteur elle est de 70 % à 80 %.
- 97 Schoneweg R. "Selbstbedienung im Grosshandel, p. 33
- 98 Il s'agit de l'entreprise "Terfloth und Snock", Münster, avec les "cash-and-carry". Ratio de Bochum, Hannover et Münster.

- 99 De "Der Markenartikel", No 7/1965, p. 475 et "Selbstbedienung + Supermarkt", No 10/1966, p. 92 et suivantes.
- 100 "Der Markenartikel" No 10/1964, p. 767
- 101 Le "premier magasin libre-service complètement automatisé du monde" a été ouvert par l'entreprise "Latscha" à Wiesbaden en 1965. L'assortiment de 1000 articles comprend des produits "Sur-gelés" ainsi que des articles "Non-Food". Il est accessible au consommateur de 0700 à 2200 heures.
voir : "Le détaillant en alimentation" No 12/21.6.1965, p. 27
- 102 Par exemple les entreprises allemandes : "Telena" à Essen; "tele-Kauf" à Düsseldorf; "Kauf per Telephon" à München, etc.
voir : "Der Lebensmittel-Grosshändler" du 9.1.1964
Datzer E. Launer H. "Neue Vertriebswege in Industrie und Handel" München 1963, p. 195, mentionnent le système "Alphacode", combinaison de la carte perforée et du téléphone.
- 103 En 1965, l'entreprise "Versandhaus Neckermann" a réalisé 51 % de son chiffre d'affaires dans des magasins, et 49 % par correspondance. Dans le même ordre d'idée, la maison spécialisée de Hamburg "Tchibo - Kaffee", connue jusqu'en 1950 environ comme spécialiste de la vente par correspondance, a réalisé 69 % de son chiffre d'affaires dans plus de 300 succursales.
- 104 Il s'agit du "Grauer Markt" allemand. Nous empruntons l'expression à Marcel Rives "Traité d'économie commerciale", tome II, p. 438.
- 105 En Suisse, le mouvement d'affaires para-commercial est estimé à 3 milliards de Frs., soit quelque 15 % du chiffre d'affaires du commerce de détail.
tiré de : "Der Markenartikel", 10/1964, p. 816 et 5/1961, p. 261.
- 106 Entre-temps, la vente "para-commerciale" a perdu de son actualité, notamment en raison de la suppression du prix imposé (en Suisse) et de l'essor des magasins vendant en "Discount".
- 107 Nous distinguons : Le conditionnement: emballage de vente au détail - l'emballage: emballage de transport et de vente en gros.

- 108 Stehlin H. "Der Wandel des Verkaufssystems im Detailhandel"; Bâle 1955, p. 75, indique que 48 % des achats sont impulsifs.
- Casser T. - P. "Das Shopping-Center" déjà ment. relève que d'après une enquête américaine, les achats impulsifs chez l'homme atteignent quelque 70 %, dépassant largement la quote-part de la femme.
- tiré de : "Entreprise" No 428/23.11.1963, p. 43 et suivantes
- 109 voir : "Le coopérateur suisse" No 9/26.2.1966, p. 21
- 110 Par exemple les efforts faits pour réduire l'encombrement des emballages vides par l'adoption de matériau facilement démontable (le carton ondulé par exemple, la suppression de l'agraffage, etc.). Notons aussi l'utilisation des emballages "pliofilms".
- 111 Avec Mellerowicz, il faut distinguer deux composantes des conditions de l'industrie au commerce :
- La marge, qui est la rétribution de sa fonction
 - Le rabais, dont les formes sont multiples, qui est une prime d'efficacité.
- voir: Mellerowicz K. "Die Handelsspanne" déjà ment., p. 7 + 84
- 112 voir notamment : "Lagerorganisation und Auftragsdurchlauf im Nahrungsmittelgrosshandel", 3. Auflage, Köln 1959, p. 7 à 27
- 113 2/3 des frais d'exécution d'une commande sont proportionnels à sa valeur.
- 114 Citons l'exemple de l'organisation d'achat allemande "Rewe" qui, avec un effectif oscillant autour de 13'000 membres, a vu le chiffre d'achat moyen de ceux-ci, s'élever ainsi :
- 1957 : 42'726 DM 1960 : 64'079 DM 1964 : 97'277 DM
- de : Richter O. "Die Einkaufsgenossenschaften ..." déjà ment., p. 30 et rapport annuel "Rewe" 1964.
- 115 En allemand : "Ordersatz".
- 116 voir à ce propos la démonstration convaincante de Nieschlag dans

"Der Handel in der Zeit - Die Zeit im Handel" Festschrift zum 75jährigen Bestehen der Firma J. Latscha, Frankfurt am Main, p. 21.

- 117 Relevons à ce propos que, curieusement, la construction de vastes "parkings" sous-terrains au coeur des villes n'est pas toujours le moyen permettant de remédier réellement à cette situation, beaucoup d'entre eux accusent un taux d'occupation en dessous d'une rentabilité normale. Dans le même ordre d'idées, mentionnons l'échec du centre commercial "Schweizer Ladenstadt" de Cologne dû, entre autre, à son taux de fréquentation extrêmement bas.
- 118 voir Henksmeier/Schucht : "Jahresbetriebsvergleich der SB-Filialen 1963" dans "Selbstbedienung + Supermarkt" 5/1964, p. 5 et suivantes; 7/1964, p. 10 et suivantes; ainsi que OECE: "Le libre-service en Europe et son rendement" déjà ment. p. 91.
- 119 Relevons par exemple les problèmes d'aménagement et d'entreposage pour le secteur des "surgelés".
- 120 voir Schreiterer G: "Chancen und Gefahr der Kapazitätsausweitung im Handel", dans "Der Markenartikel", No 5/1962, p. 425.
- 121 En monnaie courante, il a passé en Allemagne de 3,70 DM en 1957 à 6,70 DM en 1965.
- 122 Au cours des vingt dernières années, l'assortiment alimentaire d'un magasin libre-service moyen a passé, aux Etats-Unis, de 1'500 à quelque 7'000 articles, dont les 3/4 étaient inconnus, il y a 10 ans. Il en va guère différemment en Europe.
voir : "Der Markenartikel", No 2/1965, p. 89.
- 123 Michel M. "Stratégie du Marché", Paris 1961, p. 188
- 124 Un exemple: Une enquête à permis de constater que dans 10 magasins, on trouvait quelque 40 conditionnements et marques différentes pour un produit (en l'occurrence des "saucisses de Vienne"), dont les 3/4 ne représentaient que 10 % du chiffre d'affaires réalisé dans cet article.
Sources: "Selbstbedienung + Supermarkt" "Zu viele Dosenformate bei Würstchen", No 2/1965, p. 20.
- 125 voir Mellerowicz K. "Die Handelsspanne ..." déjà ment. p. 42 ainsi que les commentaires fait à propos d'une étude de la rentabilité par articles d'alimentation ("Die Hoffmann Studie"),

dans "Selbstbedienung + Supermarkt" No 4/1964 p. 18 et suivantes.

- 126 Relevons ici l'exemple de l'entreprise à succursales "C. Stüssgen" de Cologne, connue par son dynamisme sans relâche, dont l'assortiment alimentaire de quelque 1'500 articles a été, en 1964, épuré de 900 articles et simultanément enrichi de 1'000 nouveaux "plus rentables".

de : "Frankfurter Allgemeine" du 6.1.1965.

- 127 Uhrich R. "Super-marchés et usines de distribution", déjà ment.

- 128 Mentionnons en Suisse: "Le séminaire coopératif" de l'USC à Jongny s/ Vevey, "La Mouette" de l'organisation Veledes, à Veytaux s/ Montreux.

En Allemagne, on compte pas moins de 17 écoles et 13 centres de formation.

- 129 En Allemagne, le salaire nominal d'un employé de succursale a passé de 4'233 DM en 1957 à :

1962 : 6'714 DM

1963 : 7'508 DM + 12 % (rendement + 8 %)

1964 : 7'980 DM + 6 % (rendement + 6,4 %)

1965 : 8'720 DM + 9 %

Source: Henksmeier/Schucht: "Jahresbetriebsvergleich" déjà ment.

- 130 Dans une lettre adressée par l'USC à l'OFIAMT pour demander une amélioration des conditions de formation professionnelle du personnel du commerce de détail sur le marché Suisse.
Dans: "Le Coopérateur Suisse", 1964, p. 426.

- 131 En Suisse, relevons: "Deggo SA" d'USEGO, Olten
"Proalco SA" d'ALRO, Lausanne

En Allemagne, l'organisation d'achat "Edeka" a entrepris en 1966 une démarche intéressante en rachetant dans la région de Nuremberg, deux entreprises à succursales, représentant 90 points de vente, qu'elle se propose de louer à ses membres.

De : "Frankfurter Allgemeine" du 23.7.1966.

- 132 Leduc R. "Le développement des marques de distribution", Entreprises No 466 - 467, p. 49, à qui nous empruntons l'expression.

- 133 Hoppmann E. "Binnenhandel und Binnenhandelspolitik" Würzburg, 1958, p. 133 - 135, cité par Sölter A. "Nachfragemacht und Wettbewerbsordnung", Düsseldorf, 1960, p. 14.
- 134 Hartl F. "Handels- und Herstellermarken in der Lebensmittelbranche", Köln + Opladen, 1960, p. 18.
- 135 Batzer E. / Launer H. "Neue Vertriebswege..." déjà ment. p.217
- 136 Gross H. "Hersteller - Handelsmarke in neuer Sicht", dans "Der Markenartikel in der neuen Handelsstruktur", publications du "Pré Vert", No 19, p. 21, Rüschlikon 1960.
- 137 Koeng W.-F. "Handelsmarken in Frankreich" dans "Der Markenartikel" No 12/1965, p. 811 dit textuellement :

"In den letzten Jahren sehen sich die Markenartikel in Frankreich einer scharfen Offensive der Handelsmarke gegenüber ... (obwohl) in Frankreich gebundene Preise untersagt sind".
- 138 Enquête "Intermarket", réalisée en Allemagne en 1959, citée par Klepsch, "Die Verkaufsrationalisierung", déjà ment., p. 164, voir également le chapitre consacré à l'analyse du marché suisse.
- 139 Nieschlag R. "Binnenhandel ..." déjà ment. p. 212
- 140 Ce qui n'est pas le cas en Allemagne par exemple, où le taux de ristourne est fixé légalement à 3 %, comme le taux de l'escompte des magasins non-coopératifs.
- 141 Tschumi H. "Vertikale Preisbindung und Markenartikel - Neue Tendenzen in der Schweiz", Neuchâtel 1962, p. 29.
- 142 Nieschlag R. "Binnenhandel ... ", p. 214.
- 143 Kirschhofer A. "Sind Rabattmarken noch populär", dans "Der Markenartikel", No 3/1966, p. 113

relève que 54 % des femmes en dessous de 30 ans et 47 % de celles qui collectionnent les timbres-escompte sont en fait favorables à leur suppression. Dès janvier 1967, certaines entreprises à succursales allemandes ont effectivement renoncé aux timbres-escompte pour adopter une politique de "prix nets".

- 144 Hessenmüller B.
Schnauffer E. "Absatzwirtschaft", déjà ment., p: 178, relève que: "... stiegen die Mietkosten im Lebensmitteleinzelhandel proportional zum Umsatz, dafür sind die Abschreibungen überproportional gestiegen", en parlant de la période de 1950 à nos jours.
- 145 Le "Loss-Leader" en anglais, utilisé parfois sous cette dénomination chez nous.
- 146 Selon certaines indications, le consommateur moyen ne connaît les prix que de 20 articles approximativement, ce qui est bien peu dans un assortiment standard atteignant facilement aujourd'hui 3000 à 7000 articles.
- 147 L'expression anglo-saxonne s'étant imposée, nous l'adoptons afin d'éviter une confusion avec l'expression "Vente au rabais" qui sous-entend parfois que la marchandise ainsi vendue est de qualité moindre.
- 148 Behrens K. C. "Wandel im Handel", Wiesbaden 1962, p. 158 - 159.
- 149 Behrens K. C. "Wandel im Handel", p. 89
- 150 Galbraith J. K. "Der amerikanische Kapitalismus im Gleichgewicht der Wirtschaftskräfte" Stuttgart - Wien - Zürich, 1956, p. 127 et suivantes.
- 151 Nous empruntons l'expression à Jean Meynaud : "Les groupes de pression", déjà ment.
- 152 Weilemann J. - C. "Missverständnisse um den Markenartikel", dans la "Neue Zürcher Zeitung", du 23.6.1966, Abendausgabe.
- 153 Sölter A. "Nachfragemacht und Wettbewerbsord-

- nung" Düsseldorf, 1960, p. 42, parle de "Stufenwettbewerb".
- 154 Yamey B.S. "The Origins of price maintenances : a study of the branches of retail Trade", dans "The Economic Journal LXII", p. 522 - 545, cité par Michel M. : "Stratégie du Marché", déjà ment., p. 218.
- 155 Ce sont essentiellement les organisations "intégrées" qui s'insurgent contre la pratique du prix imposé.
- 156 Contrairement à : Hax H. "Vertikale Preisbindung in der Markenartikelindustrie" ; Köln + Opladen 1961, p. 130.
"Le prix imposé et le boycottage", fondation "Le Pré Vert", Rüschlikon, 1958 - 1959, p. 12.
- 157 Hax H. "Vertikale Preisbindung ..." déjà ment., p. 128, pense au contraire que les prestations du commerce sont hétérogènes.
- 158 Ebenda p. 78
- 159 Mellerowicz K. "Markenartikel" déjà ment. ne fait pas de distinction.
- 160 En Allemagne, le prix de la tablette de chocolat de 100 gr a évolué en gros de la manière suivante, d'automne 1965 à janvier 1967:
- | | |
|----------------|--|
| Automne 1965 : | Prix imposé : DM 1,40 |
| Eté 1966 : | Prix extrême atteint après la levée du prix imposé : DM -.69 |
| Hiver 1967 : | Prix moyen : DM 1,10 - 1,25 |
- 161 Wilhelm H. "Preisbindung für Markenartikel", Freiburg i. Br., 1960, p. 55.
- 162 Le processus de concentration du commerce d'alimentation allemand peut se résumer ainsi :
- 1957 : 65 % du chiffre d'affaires de détail est "organisé"
1962 : cette proportion est de 90 %
- Pendant ce temps, malgré le prix imposé, une vaste "épuration" se déroule.
- | | 1957 | 1962 |
|-------------------------------------|---------|---------|
| Participants à une "chafne" : | 72'000 | 87'300 |
| Détaillants non-organisés : | 73'800 | 17'700 |
| Nombre de magasins d'alimentation : | 210'000 | 176'000 |

Source: Hessenmüller/Schnauffer : Absatzwirtschaft, p. 170

- 163 - L'organisation suisse du commerce de détail alimentaire "Veledes" retient actuellement comme base d'estimation des marges, un chiffre d'affaires moyen de 180'000 à 200'000 Frs, lequel permet d'assurer l'existence d'une famille. Or, selon la même organisation, le chiffre d'affaires net moyen des entreprises suisses du commerce d'alimentation s'élevait en 1965 à 244'291 Frs, soit: 204'627 Frs pour les magasins à service traditionnel 315'180 Frs pour les magasins libre-service.
- Durant 1965, le salaire propre du titulaire d'un magasin a augmenté de 4,4 % en service traditionnel et de 11,1 % en libre-service, pour une augmentation moyenne du chiffre d'affaires de 6,2 %.
 - La moyenne des marges nettes indiquées par Veledes est de 16 - 17 %, alors que selon "Promarca", la marge moyenne accordée par les fabricants d'articles de marque suisse est de 22 %.
- Source: Rapport annuel Veledes 1965, dans "le détaillant en alimentation", No 6 du 18.3.1966. "Starre Preisbindung nicht mehr zeitgemäss", dans "Die Weltwoche" du 15.4.66.
- 164 Hax H. "Vertikale Preisbindung", déjà ment., p. 19.
- 165 Certaines associations acceptent par exemple que le fabricant livre directement un produit et le facture par l'entremise de la centrale de celle-ci, mais pénalisent l'épicier en lui refusant la rétrocession d'une quote-part de ses conditions d'association.
- 166 Le consommateur achète un nouvel article :
- Dans 50 % des cas parce qu'il a été rendu attentif dans le magasin. Dans 17 % des cas parce qu'il a été rendu attentif par la publicité.
- Source: "Die Colonial Studie", Porträt des modernen Supermarktes", dans "Selbstbedienung + Supermarkt", No 5, 1964, p. 19.
- 167 Entre un magasin dont les rayons sont "normalement" garnis et celui dont les rayons sont continuellement garnis "au maximum", la différence de chiffre d'affaires, toutes les autres conditions étant égales, peut être de l'ordre de 20 %.
- Source: "Die Colonial Studie", p. 20
- 168 Relevons l'expression allemande très imagée pour qualifier cette

période d'introduction : Die Durststrecke, littéralement le "chemin de la soif".

- 169 Aux Etats-Unis, le système est connu sous le nom de "Rackjobbing". Le montant de la location est généralement proportionnel au chiffre d'affaires réalisé sur l'emplacement loué.

- 170 voir: "Der Markenartikel" No 1/1965 p. 30 "Unzulässigkeit der Regalmiete".

- 171 En Suisse, on parle très souvent "d'actions".

- 172 Le magasin participant reçoit en Suisse, approximativement : 2 % à 5 % de rabais "spécial" sur la valeur de la marchandise "action" et une prime en nature de Fr. 5.-- à Fr. 10.-- pour le second point de vente.

- 173 A titre indicatif, la publicité "professionnelle" en Allemagne a évolué entre le 1er semestre 1964 et le 1er semestre 1965 de la manière suivante :

	<u>1964</u>	<u>1965</u>
Dépenses totales en publicité	+ 16,4 %	+ 11.- %
Publicité "professionnelle"	+ 4.- %	+ 24.- %

Source: "Die Werbeaufwendungen der Markenartikel im ersten Halbjahr 1965", "Der Markenartikel", No 9/1965, p. 606 - 607.

- 174 Nous empruntons l'expression anglo-saxonne, plus explicite pensons nous que "chef de secteur", délégué de la direction des ventes", "chef représentant", etc.

De même pour le "Merchandiser", qui est un "décorateur", si l'on veut, mais à la fonction plus complète car elle comprend une connaissance approfondie des problèmes économiques et commerciaux du commerce, en relation avec les produits de la marque.

- 175 Bergler H. "Die Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels in absatzwirtschaftlicher Sicht", Nürnberg 1955, relève p. 38, cette notion de "solidarité" du commerce face à l'industrie.

- 176 Indice du développement des prix comparés à celui des articles de marque 1939 : 100.

Articles non-imposés		Articles de marque à prix imposés	
Produits laitiers	227	Chocolat	192
Fruits	250	Pâtes	211
Légumes	250	Extraits de café	195
Viande	259	Conserves	175

Sources: PROMARCA : "Réflexions sur le problème "Articles de marque et prix fixes", Zürich, 1966, p. 7

- 177 Relevons à titre indicatif, qu'il existait en 1964, sur le marché allemand :
- 323 marques de spiritueux
213 marques de cafés, thés et cacao
137 marques de lessives
88 marques de chocolat
66 marques de produits laitiers, etc.
- Source: Aschpurwis L. : "Entwicklung der Markenwerbung in einzelnen Industriebereichen 1961 - 1964", "Der Markenartikel" No 4/1965, p. 224.
- 178 Ceci n'est vrai que dans la mesure où le commerce est disposé à se servir d'un système de calcul des prix de vente "mixte".
Sur le plan des coûts de production, l'industrie de marque a toujours l'avantage des grandes séries.
- 179 Comme dans le secteur de l'appareillage photographique et cinématographique par exemple.
- 180 "Kollusion von relativ hohem Grade kann ganz formlos sein", Machlup F. : "Wir schlagen nicht hart zu, wie Oligopolisten Wettbewerb treiben", de : Frankfurter Allgemeine, No 123 du 28.5.66.
- 181 Nous empruntons l'expression à Keyserling : "Analyse spectrale de l'Europe", Paris 1931.
- 182 Annuaire statistique de la Suisse, 1965, p. 12
- 183 voir page 30
- 184 "Ein Jahrhundert Schweizerischer Wirtschaftsentwicklung", publié dans la "Revue suisse d'Economie Politique et statistique", l'article de Zollinger R. : "Zur Bevölkerungs- und Gesellschafts-

- struktur", p. 21 et 33.
- 185 Il s'agit de différentes mesures étatiques, adoptées par le peuple suisse le 28.2.1965, et visant "à freiner le renchérissement".
- 186 Source: "La vie économique", octobre 1965.
- 187 Zollinger R. "Zur Bevölkerungs- und Gesellschaftsstruktur", p. 31
- 188 Ebenda
- 189 D'après : "Le libre-service dans le marché suisse de l'alimentation" publié par "SWEDA", Caisse enregistreuses SA, Zürich 1965.
- 190 Tschumi H. "Vertikale Preisbindung ..." déjà ment. p. 96
- 191 Rapport annuel Veledes 1965, déjà ment., p. 25 - 27.
- 192 D'après des données particulières reposant sur des analyses de Nielsen AC., Lucerne.
- 193 Sources: Rapport annuel Migros 1962, p. 14 - 15
Annuaire statistique de la Suisse, 1965, p. 203.
- 194 "La publicité utilise des arguments irrationnels et flatte les instincts primaires de l'homme. Elle crée des habitudes nuisibles à la santé".
De : "Le Coopérateur Suisse", No 6/5.2.1966, p. 80.
- 195 Evolution du chiffre d'affaires, des dépenses publicitaires et frais de personnel de l'Union Suisse des Coopératives.
- | | <u>1964</u> | <u>1965</u> | <u>en %</u> |
|--------------------|---------------|---------------|-------------|
| Chiffre d'affaires | 1'866'700'000 | 2'057'100'000 | + 10,2 % |
| Frais de publicité | 7'340'316 | 9'120'678 | + 24, - % |
| Frais de personnel | 30'724'143 | 31'936'875 | + 3,9 % |
- De : "Le Coopérateur Suisse", No 11/12.3.1966, p. 142.
- 196 "A longue échéance, une réduction de la puissance des fabricants d'articles de marque ne peut être que bénéfique à l'entreprise coopérative, et finalement aux consommateurs". "Le Coopérateur Suisse", No 16/16.4.1966, p. 219
- et,

"... la marque n'a pas ce rôle régulateur que l'on prétend. Au contraire, elle présente des caractères nocifs pour le fonctionnement économique ..., elle diminue la fluidité du marché, elle favorise le foisonnement de monopoles ... et entrave la concentration, donc la rationalisation de la production".

"Le Coopérateur Suisse", No 11/12.3.1966, p. 150.

- 197 "Le Coopérateur Suisse", No 24 - 25/19.6.1965, p. 336 - 337, et analyse SWEDA déjà ment.
- 198 "Un pont vers l'avenir", Brochure anniversaire publiée à l'occasion des 30 ans Migros, Zürich 1956, p. 4.
- 199 Weinhold H. "Marketing im Handel", Berne 1962, p. 22, parle de "Duttweiler... mit seiner Migros-Idee, die eine echte Marketing-Idee darstelle ...".
- 200 Feuer W. "Migros, eine Schweizerische Lebensmittelverkaufsorganisation" Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung, Köln + Opladen, sans date, p. 90.
- Fermeer G. "Migros, rationnelle Warenvermittlung in der Schweiz", Frankfurt, Bonn 1952, p. 32.
- Dübendorfer F. "Die Migros und der Markenartikel", dans une conférence tenue à St-Gall, le 22.6.1964.
- 201 "Le libre-service dans le marché Suisse", déjà ment. ainsi que le rapport annuel Migros, 1965.
- 202 Chaque année, Migros distribue à ses coopérateurs une "Livrecadeau" de haut niveau qualitatif.
- 203 voir plus bas: "Les mobiles d'achat du consommateur".
- 204 En 1966, le poids des investissements indispensables à réaliser, a contraint USEGO à solliciter de ses membres la souscription "volontaire" d'une part contractuelle de frs 5'000. -- auprès de la centrale.
- 205 "A Migros votre franc est plus gros" est un slogan de base de la publicité de cette entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- Aengenendt R. Die freiwilligen Handelsketten in der Bundesrepublik Deutschland, Köln + Opladen, 1962.
- AIDA 59 Rapports de commission, Tome I, Lausanne 1959
- AIDA 62 Proceedings, New York 1962
- AIDA Die Zusammenarbeit Lebensmittelindustrie - Lebensmittelhandel auf den Gebieten der elektronischen Datenverarbeitung und der Lagerhaltung.
Symposium du 17 - 18 mai 1965, Genève
Sammelband der Berichte
- Alewell K. Der Markenartikel im Export
Wiesbaden 1959
- Allensbach
Institut für Demoskopie Verbraucher zur Preisbindung
Allensbach am Bodensee, 1964
"Les supports publicitaires 1964" (en allemand)
Allensbach am Bodensee, 1964
- Angehrn Otto Handelsmarken und Markenartikelindustrie,
Köln + Opladen, 1960
- Avril P. Distribution des biens de consommation,
Paris, 1964
- Bachmann H. R. Die jüngere Entwicklung im Einzelhandel
St. Gallen, 1959
- Bachmann H. R. Organisationsprobleme im Marketing,
Manuscrit de conférence, Bâle, 1966
- Barre R. Economie Politique, Tome premier, Paris,
1956
- Batzer E. Zur Bedeutung und Problematik des Funktionsrabattes, Berlin-München 1962
- Batzer E. / Launer H. Neue Vertriebswege in Industrie und Handel,

München 1963

- Behrens K. C. Senkung der Handelsspannen
Köln + Opladen 1949
Wandel im Handel, Wiesbaden 1962
- Bergler H. Die Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels in absatzwirtschaftlicher Sicht, Nürnberg 1955
- Bergler G. Beiträge zur Absatz- und Verbrauchsforschung
Schriftenreihe der GfK, Nürnberg 1957
- Biscayart M. Vendre - Marketing, Paris 1962
- Bovet E. L'organisation rationnelle de la distribution, Neuchâtel 1954
- Bräuer H. Die Verpackung als absatzwirtschaftliches Problem, Nürnberg 1958
- Brem O. J. Le développement des supermarchés, Zürich 1962
- Briod D. La science de la vente et sa place dans l'enseignement commercial, Lausanne 1929
- Brüggli O. Der Einfluss des Markenartikel auf die Funktionen des Handels, Wien 1934.
- Bürgi E. Das Sortiment im Lebensmittelhandel, Bern 1949
- Bürgin P. Migros AG - Usego - VSK, Basel 1939
- Casson H. Les axiomes des affaires, trad. Paris 1926
- Centre de recherches européennes L'Europe face à la concurrence des entreprises mondiales, Lausanne 1965
- Chessex C. La publicité s'interroge, Neuchâtel 1965
- Costes J. Les supermarchés, une révolution ? Paris 1961
- Cox R. Distribution in a High-level Economy Prentice-

- Hall Inc, Englewood Cliffs N. J. 1965
- Denneberg E. Begriff und Geschichte des Warenhauses
Zürich 1937
- Dichter E. La Stratégie du Désir, une philosophie de la
Vente, Paris 1961
- Disch W.K. A. Aktuelle Absatzwirtschaft, Weltarchiv GmbH,
Hamburg 1964
- Dollet L. Les migrations humaines, Paris 1958
- Dübendorfer F. Die Migros und der Markenartikel, Manuscrit
de conférence, St-Gall, 22. 6. 1964
- Dunckelmann H. Die erwerbstätige Ehefrau im Spannungsfeld
von Beruf und Konsum, Akademie für Gemein-
wirtschaft, Hamburg 1961
- Elvinger F. La Marque, son lancement, sa vente, sa pu-
blicité, Paris-Louvain, 1928
- Faes M. Le commerce de détail en Suisse, Lausanne
1943
- Feurer W. Migros, eine schweizerische Lebensmittel-
verkaufsorganisation. Zeitschrift für handels-
wirtschaftliche Forschung, Köln + Opladen,
sans date
- Filène A. Vers l'organisation rationnelle du commerce
de détail, Paris 1939
- Fiuczynski H. W. Die Produkt- und Preispolitik der Marken-
artikelhersteller, Köln + Opladen 1960
- Schriftenreihe der Neuzeitliche Distributionsformen
Forschungsstelle für
den Handel an der
Handelshochschule
St. Gallen Bern 1963
- dito Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung
(Weinhold H.) Bern 1964
- dito Marketing im Handel, Bern 1962

- | | |
|--|---|
| dito | Organisation und Automation im Handel,
Bern 1963 |
| dito / Betriebswirtschaftliche Mitteilung
Nr. 21 | Der Lagerumschlag im Einzelhandel |
| Fourastié J. | La Civilisation de 1975, Paris 1964 |
| Galbraith J. K. | Der amerikanische Kapitalismus im Gleichgewicht der Wirtschaftskräfte, Stuttgart, Wien, Zürich 1956 |
| Gammelgaard S. | Le système des prix imposés, OECE, Paris 1958 |
| Gasser T. P. | Das Shopping-Center in Nordamerika
Einkaufszentren in Europa, St. Gallen 1960 |
| Georg P. | Les grands marchés du Monde, Paris 1953 |
| Gesellschaft für Konsummarkt und Absatzforschung (GfK) | Heft 1/1964, Nürnberg |
| Giraud C. | L'importance économique de la marque, Paris 1965 |
| Gross H. | Der Handel geht neue Wege, Düsseldorf 1957 |
| Guignard R. | Le problème Migros, Lausanne 1950
Publicité, Zürich + Neuchâtel 1932 |
| Gutenberg E. | Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd 2, 4ème édition, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1962 |
| Gutersohn A. | L'artisanat et le petit commerce, Zürich et St-Gall 1957 |
| Handschin H. | Der Verband schweizerischer Konsumvereine (VSK), 1890 - 1953, Basel 1954 |
| Hanhart D. | Arbeiter in der Freizeit, Schriften zur Sozialpsychologie, Bern und Stuttgart 1964 |

- | | |
|---|--|
| Hartl F. | Handels- und Herstellermarken in der Lebensmittelbranche, Köln + Opladen 1960 |
| Hax H. | Vertikale Preisbindung in der Markenartikelindustrie, Köln + Opladen 1961 |
| Heinicke B. | Nahrungs- und Genussmittelindustrie, München 1964 |
| Hessenmüller B.
Schnauffer E. | Absatzwirtschaft, Baden-Baden, 1964 |
| Hubacher E. | Kosten und Ertrag im mittelständischen Lebensmittelhandel, Bern 1954 |
| Institut für Handelsforschung der Universität zu Köln | Wege und Kosten der Distribution der Erzeugnisse der Ernährungsindustrie, Köln + Opladen 1963 |
| Ith H. | Das Diskonthaus in den USA, Fribourg (Suisse) 1961 |
| Jefferys J. B.
Knee D. | Le commerce de Détail en Europe, Paris 1963 |
| Keyserling H. V. | Analyse spectrale de l'Europe, Paris 1931 |
| Klepsch H. | Die Verkaufsrationalisierung in integrierten Organisationen des Lebensmittelhandels, Köln 1961 |
| Lacour-Gayet J. | Histoire du Commerce, Tome V, Paris 1952 |
| Lemke J. | Markenartikel und Mode, Hamburg 1962 |
| Lutz H. | Warum feste Preise für Markenartikel ? München 1952 |
| Mataja V. | Die Reklame, Leipzig 1910 |
| Martin O.
Maassen F. | Lagerorganisation und Auftragsdurchlauf im Nahrungsmittelgrosshandel, 3. Auflage, Köln 1959 |
| Mellerowicz K. | Der Markenartikel als Vertriebsform und als Mittel zur Steigerung der Produktivität im Betriebe, Köln + Opladen 1959 |

Mellerowicz K.	Die Handelsspanne bei freien, gebundenen und empfohlenen Preisen, Köln + Opladen 1961
Mellerowicz K.	Markenartikel - Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, München und Berlin 1955
	Markenartikel, zweite Auflage, München - Berlin 1963
Meyer W. M.	Sortimentsplanung und Sortimentskontrolle in der Einzelhandelsunternehmung, Pfäffikon, Zürich 1959
Meynaud J.	Les organisations professionnelles en Suisse, Lausanne 1963
	Les groupes de pression, Paris 1962
Meynaud J. Korf A.	La Migros et la politique, Paris 1965
Michel M.	Stratégie du Marché, Paris 1961
Moje A.	Lebensmitteleinzelhandel heute und morgen, Hamburg 1963
Monvoisin A.	La conservation par le froid des denrées périssables, Paris 1950
Nieschlag R.	Der Handel in der Zeit - Die Zeit im Handel, Festschrift zum 75jährigen Bestehen der Fa. J. Latscha, Frankfurt am Main.
	Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959
OECE	Le libre-service et son rendement, Paris 1960
OECE	La productivité dans la Distribution en Europe, Paris 1954
OECE	L'enseignement de la Distribution, Paris 1959
OECE No 396	Application des sciences atomiques dans l'agriculture et l'alimentation
OECE No 169	Le comportement de l'acheteur de produits

	alimentaires, Paris 1958
Printers' Ink	Méthodes américaines de vente et de Publicité, Paris 1954
PROMARCA Union suisse d'articles de marque	Réflexions sur le problème "Articles de marque et prix fixes", Zürich 1966
Richter O.	Die Einkaufsgenossenschaften des selbständigen Einzelhandels in den Ländern der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft
Röper B.	Die vertikale Preisbindung beim Markenartikel, Tübinger 1955
Schertenleib C.	La distribution des marchandises, Lausanne 1946
Schierholt H.	Freiwillige Filialbetriebe, Köln 1963
Schneeberger P. M.	Rationalisierungsmöglichkeiten im Vertrieb von Markenartikeln in der Lebensmittelindustrie, Neuchâtel 1961
Schoneweg R.	Selbstbedienung im Grosshandel, Köln 1961
Schör F. F.	Die Preisbindung der zweiten Hand, Winterthur 1959
Schreiterer G.	Wachstum im Einzelhandel, Düsseldorf 1963
Schwank M.	Die Entwicklung des Markenwesens und die freie Uebertragbarkeit der Marke Diss St-Gall, Wädenswil 1953
Sauvy A.	De Malthus à Mao-Tsé-Toung, Paris 1958
Seyffert R.	Sortimentspolitik, Köln + Opladen 1962 de : Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Sonderheft No 15
Seyffert R.	Wirtschaftslehre des Handels, Köln + Opladen 1955
Silj A.	L'industrie européenne face à la concurrence internationale,

- Vershofen W. Handbuch der Verbrauchsforschung,
Band 1, Berlin 1940
- Vonesch K. Der Einfluss des Markenartikels auf die Stabi-
lität der Preise im Detailhandel,
Beromünster 1958
- Weilenmann J. C. Der Markenartikel am Wendepunkt.
Gastvorlesung an der Handelshochschule
St. Gallen 1964
- Ueber den Umgang mit Markenartikeln,
Referat Gesellschaft für Marktforschung 1959
- Zukunftsprobleme, Referat, Zürich 1959
- Entwicklung und Absatz von Markenartikeln.
Manuscrit de conférence, 29 octobre 1958,
Bern
- Wilhelm H. Preisbindung für Markenartikel
Freiburg im Breisgau 1960
- Wunderle K. Konsumgenossenschaften und privater Detail-
handel, Zürich 1957
- Zahn E. Soziologie der Prosperität,
Köln - Berlin 1960.

Journaux, revues et périodiques consultés ou cités

- AIDA - Actualités
- L'alimentation
- Bulletin de l'office central suisse de l'Economie alimentaire
- Der Betrieb
- Le commerce moderne
- Construire
- Coopération
- Le coopérateur suisse
- "DM"
- Direction
- Entreprise
- Frankfurter Allgemeine Zeitung
- Irradiation des éléments
- Informations et Documents
- Journal of Marketing
- Der Lebensmittel-Großhändler
- Libre-Service Actualités
- Der Markenartikel
- Progressive Grocer
- Neue Zürcher Zeitung
- Revue suisse d'Economie Politique et de Statistique
- Rapport d'activité de la Fédération des Coopératives Migros
- Selbstbedienung und Supermarkt
- Der Spiegel
- Vendre
- La vie économique
- Die Weltwoche

Divers

Comment vivre demain ? Neuchâtel 1964

Compte-rendu des rencontres internationales de Genève 1964

Strukturwandlungen der Schweizerischen Wirtschaft und Gesellschaft.

Festschrift zum 70. Geburtstag F. Marbach, Berne 1962

28 th Boston, Conférence on Distribution, 1956

Compte-rendu

Um die Zukunft des mittel- und kleinbetrieblichen Einzelhandels.

Tagung der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels 1964.

Compte-rendu, Köln 1964

Les formes modernes de la concurrence, Paris 1964

Untersuchung über die Kaufmotive der Schweizer Hausfrau.

Analyses Economiques et Sociales, Lausanne 1953.