

## SOMMAIRE

Pages

**AVIS adopté par le Conseil économique et social  
au cours de sa séance du 13 janvier 1999 .....I - 1**

<b>I - LES ENJEUX DU COMMERCE DE DEMAIN.....</b>	<b>4</b>
A - LES FUTURES TENDANCES DÉMOGRAPHIQUES ET L'AVÈNEMENT DE L'EURO .....	4
B - LE COMMERCE ET LA SOCIÉTÉ DE LA COMMUNICATION....	5
C - L'INTÉGRATION DU COMMERCE DANS LES ATTENTES ET LES DEVOIRS DE LA COLLECTIVITÉ .....	12
D - LE COMMERCE DU FUTUR : UN GISEMENT D'ACTIVITÉ.....	15
<b>II - LES PRÉCONISATIONS .....</b>	<b>19</b>
A - COMMERCE ET SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION .....	19
B - TRAVAIL ET EMPLOI DANS LE SECTEUR DU COMMERCE ..	21
C - POUR LA PÉRENNITÉ DU SECTEUR.....	22
D - LE COMMERCE COMME ÉLÉMENT DYNAMIQUE ET STRUCTURANT DE L'ORGANISATION DU TERRITOIRE .....	24
E - PRENDRE EN COMPTE L'ENVIRONNEMENT ET L'AMÉLIORATION DE LA SÉCURITÉ .....	27
ANNEXE A L'AVIS.....	31
SCRUTIN   31	
DÉCLARATIONS DES GROUPES.....	33

**RAPPORT présenté au nom de la section des  
activités productives, de la recherche et de la  
technologie par M. Charles URBAIN,  
rapporteur..... II - 1**

<b>CHAPITRE I - LA DEMANDE : « LE NOUVEAU POUVOIR CONSOUMMATEUR » .....</b>	<b>14</b>
<b>I - HIER, AUJOURD'HUI, DEMAIN, LES CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE L'ÉVOLUTION DES BESOINS DES CONSOUMMATEURS .....</b>	<b>16</b>
A - LES RELATIONS ENTRE LES ÉVOLUTIONS DU POUVOIR D'ACHAT DES FRANÇAIS, LA COMPOSITION DE LEUR	

BUDGET DE CONSOMMATION ET LES FORMATS (MAGASIN) MIS À LEUR DISPOSITION .....	16
1. L'augmentation de la population .....	16
2. L'accroissement constant du pouvoir d'achat .....	17
3. Les facteurs d'influence sur la consommation .....	18
4. De l'incidence des modifications des modes et comportements de consommation sur la métamorphose des structures du commerce .....	24
<b>B - EXISTE-T-IL UN CONSOMMATEUR TYPE FRANÇAIS VOIRE EUROPÉEN OU UN « EUROCONSOMMATEUR » ? .....</b>	<b>26</b>
1. Le Français et ses exceptions alimentaires .....	26
2. A chacun ses traditions .....	27
<b>C - UNE UNIFORMISATION DES CONSOMMATEURS ? .....</b>	<b>29</b>
1. L'interaction entre l'offre et la demande .....	29
2. Des techniques mercatiques « marketing » de plus en plus affinées .....	31
3. Vers une analyse systémique de l'offre et de la demande .....	32
4. Le rôle de la publicité .....	33
5. Du petit écran au multimedia .....	35
<b>D - VERS UNE CONCURRENCE ACCRUE ENTRE LES DIVERS POSTES DE DÉPENSE .....</b>	<b>36</b>
1. Epargner ou consommer .....	36
2. 1997... Analyse et tendances .....	38
3. L'impact de la précarité et du chômage sur la consommation .....	40
<b>II - EXIGENCES, ATTENTES ET SOUHAITS DES CONSOMMATEURS .....</b>	<b>42</b>
<b>A - LES PRODUITS ET LES MARQUES : CEUX DES DISTRIBUTEURS (LES MDD) ET CEUX DES FABRICANTS .....</b>	<b>42</b>
1. Les produits .....	42
2. Les marques .....	44
<b>B - DE L'ÉVOLUTION DU RAPPORT « QUALITÉ/PRIX À LA SÉCURITÉ DES PRODUITS » .....</b>	<b>48</b>
1. Rapport qualité/prix .....	48
2. La sécurité des produits .....	50
<b>C - LA QUALIFICATION DES PERSONNELS DE VENTE .....</b>	<b>52</b>
<b>D - LES SERVICES INCONTOURNABLES ET LES SERVICES DE TYPE « VALEUR AJOUTÉE » .....</b>	<b>53</b>
<b>E - LES FACTEURS D'AMBIANCE .....</b>	<b>57</b>
<b>F - LISIBILITÉ ET COHÉRENCE DE L'OFFRE .....</b>	<b>58</b>
<b>III - QUAND LE CONSOMMATEUR FAIT APPEL À DE NOUVEAUX MARCHÉS .....</b>	<b>59</b>

A - DE LA CIVILISATION PRODUIT À LA CIVILISATION	
CLIENT.....	60
1. L'apogée.....	60
2. La métamorphose.....	61
B - DU FLUX AU TRAFIC.....	63
C - LA FIDÉLITÉ MAIS ENCORE.....	65
1. Pourquoi la fidélité fait-elle recette ?.....	65
2. Moins de chiffre d'affaires.....	66
3. Moins de mètres carrés.....	66
4. Plus de clients volages.....	67
D - REPARLONS POUVOIR CONSOMMATEUR.....	70
<b>CHAPITRE II - L'OFFRE : LES RÉPONSES AUX ATTENTES ET</b>	
<b>  DEMANDES DES CONSOMMATEURS.....</b>	<b>72</b>
<b>I - ÉVOLUTION DES FORCES EN PRÉSENCE ET PANORAMA</b>	
<b>  ACTUEL DU COMMERCE.....</b>	<b>72</b>
A - LE COMMERCE DE DÉTAIL.....	72
1. Panorama actuel du commerce de détail.....	73
2. L'évolution sur trente ans du commerce de détail.....	76
3. Evolution du chiffre d'affaires du commerce de détail.....	82
4. La situation du commerce dans l'outre-mer.....	85
B - LE COMMERCE DE GROS.....	89
<b>II - LES PROFESSIONNELS DU COMMERCE.....</b>	<b>91</b>
A - QUELQUES ÉLÉMENTS STATISTIQUES GÉNÉRAUX.....	91
1. Le développement du salariat.....	91
2. La féminisation du salariat.....	94
3. Evolution des qualifications.....	95
4. Importance du temps partiel.....	97
B - L'ÉVOLUTION DES FONCTIONS ET DES POSTES DANS	
LES ENTREPRISES DU COMMERCE.....	99
1. Le commerce de détail.....	99
2. Le commerce de gros.....	103
<b>III - COMMERCE, ENSEIGNEMENT, FORMATION.....</b>	<b>105</b>
A - D'UNE IMAGE FLOUE À DES BESOINS PRÉCIS.....	105
1. Distribution : indispensable mais peu attractive.....	105
2. L'industrialisation du tertiaire.....	109
B - LES FORMATIONS AUX MÉTIERS DU COMMERCE.....	110
1. L'éducation nationale.....	110
2. Les établissements consulaires.....	111
3. Les établissements privés.....	112
4. Les entreprises du commerce.....	113

5. La formation continue.....	114
<b>C - LES QUALITÉS REQUISES POUR FAIRE CARRIÈRE DANS LE COMMERCE .....</b>	<b>116</b>
<b>IV - UNE COMPARAISON DE LA SITUATION AVEC D'AUTRES PAYS VOISINS .....</b>	<b>117</b>
1. L'Union européenne .....	117
2. Pour une stratégie d'internationalisation.....	120
<b>CHAPITRE III - LES PROBLÉMATIQUES : LES ENJEUX DU COMMERCE DE DEMAIN .....</b>	<b>126</b>
<b>I - LES FUTURES TENDANCES DÉMOGRAPHIQUES DANS UN CONTEXTE ACCRU DE CONCURRENCE : DEUX INTERROGATIONS MAJEURES POUR LE COMMERCE ..</b>	<b>126</b>
<b>A - UNE PYRAMIDE DES ÂGES QUI SE MODIFIE, AYANT DES CONSÉQUENCES SUR LES MODES DE CONSOMMATION .....</b>	<b>126</b>
<b>B - LES ENJEUX DE L'INTÉGRATION EUROPÉENNE POUR LE COMMERCE .....</b>	<b>131</b>
1. Les consommateurs : une volonté de comprendre .....	131
2. Commerce, distribution : la volonté d'organiser le passage à la monnaie unique .....	133
<b>II - LES CLÉS DE VOÛTE DES PERFORMANCES DU COMMERCE DE DEMAIN : NOS AVANCÉES, NOS RETARDS ; OÙ EN EST LA FRANCE ? .....</b>	<b>137</b>
<b>A - LE COMMERCE DANS UNE SOCIÉTÉ DE PLUS EN PLUS INFORMATISÉE .....</b>	<b>137</b>
1. Les enjeux majeurs de l'informatisation du commerce .....	137
2. Un secteur clé de l'économie informatisée .....	138
3. Le commerce catalyseur et moteur .....	140
4. Les étapes de l'informatisation du commerce .....	140
5. Quand la caisse se fait terminal point de vente .....	141
6. Gérer des clients connus et inconnus .....	142
7. S'adapter ou disparaître .....	144
8. Les chances du commerce français .....	145
<b>B - LE COMMERCE AU COEUR DE LA RÉVOLUTION LOGISTIQUE .....</b>	<b>146</b>
1. Une affaire de bon sens.....	146
2. Logistique et tendance du management .....	147
3. Grande distribution : quelle organisation choisir ? .....	148
4. Externaliser ? Oui mais encore .....	149
5. De moins en moins d'approvisionnements directs.....	150
6. Forces et limites de l'informatique .....	151
7. Former le personnel .....	152
8. Que vivent les chartes.....	152

C - LE MULTIMEDIA, NOUVELLE DIMENSION DE L'INFORMATIQUE .....	153
1. Les progrès de la technologie .....	153
2. Il était une fois le Gencod .....	154
3. Le système ECR.....	155
4. L'Europe de l'ECR.....	157
5. L'EDI, mais encore ? .....	158
D - DES CARTES ET DES PUCES .....	159
1. L'étiquette intelligente.....	159
2. La suprématie de la carte à puce .....	162
E - INTERNET .....	164
1. Une histoire ancienne .....	164
2. Quand Internet transforme l'intermédiation.....	164
3. Le commerce électronique.....	166
F - LE COMMERCE FACE À LA GLOBALISATION DE L'UNIVERS DES FABRICANTS ET DES FOURNISSEURS .....	178
1. Producteurs, distributeurs, cinquante ans d'avatars .....	178
2. La puissance d'achat.....	183
<b>III - L'INTÉGRATION DU COMMERCE DANS LES ATTENTES ET LES DEVOIRS DE LA COLLECTIVITÉ.....</b>	<b>188</b>
A - LA RECONQUÊTE DU CENTRE VILLE.....	188
B - NE PAS ABANDONNER LES BANLIEUES DIFFICILES.....	192
C - REVITALISER LE COMMERCE EN ZONE RURALE .....	196
1. « Le deuxième souffle du commerce rural ».....	196
2. L'opération « 1 000 villages de France».....	197
3. Comment maintenir le commerce dans les villages ?.....	197
4. Ce que peuvent faire les communes.....	199
5. La grande distribution avec ... ou à l'écart des efforts de revitalisation du commerce en zone rurale .....	200
6. L'association : Village de France Commerces Multiservices .....	201
7. Ne pas oublier les petites villes et villes moyennes (10 000 à 30 000 habitants).....	202
D - D'UNE MEILLEURE PRISE EN COMPTE DE L'ENVIRONNEMENT À L'AMÉLIORATION DES SÉCURITÉS.....	203
1. Adieu laideur .....	203
2. Recycler les déchets.....	204
3. Sécurité : un engagement de tous les instants .....	206
<b>CHAPITRE IV - LE COMMERCE DU FUTUR : UN GISEMENT D'ACTIVITÉ .....</b>	<b>211</b>

<b>I - L'INÉLUCTABLE CONCENTRATION ET RECAPITALISATION DES ENTREPRISES DU COMMERCE ET DE LA DISTRIBUTION .....</b>	<b>211</b>
A - LE SEUIL DE RESPECTABILITÉ... MAIS ENCORE .....	211
B - PETITS EFFETS ET GRANDES CAUSES : LES INCITATIONS À L'INTERNATIONALISATION .....	212
C - QUELLES SONT LES CHANCES DE RÉUSSITE DES STRATÉGIES D'INTERNATIONALISATION ? .....	214
D - INTERNATIONALISATION : MODE D'EMPLOI.....	215
<b>II - L'ÉMERGENCE DES ENTREPRISES MOYENNES DU COMMERCE .....</b>	<b>217</b>
A - QUELQUES CHIFFRES ET DES FAITS .....	217
B - POURQUOI ET COMMENT GAGNER OU REGAGNER DES PARTS DE MARCHÉ ?.....	218
<b>III - DÉVELOPPER ET CRÉER DES FONCTIONS DE SERVICES : UNE INCONTOURNABLE PRIORITÉ .....</b>	<b>221</b>
A - LE RÊVE ÉTRANGE .....	221
B - SERVICES, MAIS ENCORE ? .....	223
1. Les services liés à l'acte d'achat.....	223
2. Les produits services.....	228
<b>IV - UNE NÉCESSAIRE RÉFLEXION SUR LES EMPLOIS ACTUELS DU COMMERCE ET DE LA DISTRIBUTION ET LEUR ÉVOLUTION.....</b>	<b>229</b>
A - VERS UNE MONDIALISATION DU LIBRE-SERVICE OU VERS UNE NOUVELLE ÉCONOMIE DE SERVICES .....	229
B - D'UN SIÈCLE L'AUTRE, L'ÉVOLUTION DE L'EMPLOI EN FRANCE .....	230
C - LA VOIE AMÉRICAINE OU LES LIMITES DE CERTAINES COMPARAISONS .....	231
D - DE L'INCIDENCE DU POUVOIR D'ACHAT SUR LA CRÉATION DES EMPLOIS .....	233
E - DURÉE ET MODE DE TRAVAIL AUX ETATS-UNIS .....	234
F - LE POIDS DES CHARGES .....	236
G - LA FIN DE LA DICTATURE DES PRIX : UNE CHANCE POUR L'EMPLOI.....	237
<b>CHAPITRE V - LE MAGASIN PEUT-IL RESTER LE PRINCIPAL ACTEUR DU COMMERCE OU DEVIENDRA-T-IL UN</b>	

<b>ACTEUR PARMIS D'AUTRES VOIRE UN SECOND RÔLE.....</b>	<b>241</b>
<b>I - LES DÉFIS DU FUTUR.....</b>	<b>243</b>
A - LES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ....	244
B - LE DÉVELOPPEMENT EN FRANCE D'UNE RÉELLE CULTURE DE SERVICES.....	246
C - LA SAUVEGARDE ET LE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI	246
D - L'OBTENTION ET LE PARTAGE DE NOUVEAUX GAINS DE PRODUCTIVITÉ.....	246
E - LA CRÉATION DE NOUVELLES VALEURS AJOUTÉES AUTOUR DU PRODUIT .....	247
F - LE RÉÉQUILIBRAGE DES MARQUES.....	247
G - LE DÉVELOPPEMENT D'UN COMMERCE PLUS PROCHE DES GENS .....	247
H - LA NÉCESSITÉ D'UNE MEILLEURE ÉPARGNE DU TEMPS ET DE SON MEILLEUR EMPLOI .....	248
I - LE DÉVELOPPEMENT HARMONIEUX DES DIFFÉRENTES VARIANTES DU COMMERCE .....	248
J - L'ENCOURAGEMENT AU DÉVELOPPEMENT DE L'ARTISANAT.....	248
K - L'APTITUDE À APPRÉHENDER LES DIFFÉRENTS SEGMENTS DE MARCHÉ DU FUTUR.....	249
L - LA FIDÉLISATION DES CLIENTS.....	250
M - LA SÛRETÉ, LA SÉCURITÉ DES PRODUITS .....	250
N - L'INTERNATIONALISATION DU COMMERCE .....	250
O - LE FINANCEMENT DE LA CROISSANCE .....	251
P - LES LIMITES SANS CESSER REPOUSSÉES DES SEUILS DE RENTABILITÉ... DE LA TAILLE CRITIQUE .....	251
Q - LA PRISE EN COMPTE DE L'ÉTHIQUE.....	251
R - LE CHANGEMENT DE GÉNÉRATION DES HOMMES DU COMMERCE .....	252
S - LA FORMATION, L'ADAPTATION, LE RECYCLAGE, LA PRÉPARATION AUX MÉTIERS DU FUTUR .....	253
T - LES NOUVELLES RÈGLES COMMUNAUTAIRES FACE AU COMMERCE ÉLECTRONIQUE.....	253
<b>II - VERS UN COMMERCE PLURIEL .....</b>	<b>253</b>

CONCLUSION .....	259
ANNEXE .....	263
TABLE DES SIGLES .....	267
LISTE DES ILLUSTRATIONS.....	269



## **AVIS**

**adopté par le Conseil économique et social  
au cours de sa séance du 13 janvier 1999**



Le Conseil économique et social s'est saisi, le 27 janvier 1998, de la question « *Quel commerce, demain ?* ».

La préparation du rapport et du projet d'avis a été confiée à la section des activités productives, de la recherche et de la technologie qui a désigné Monsieur Charles Urbain comme rapporteur.<sup>1</sup>

\*  
\*       \*

C'est sans doute à l'orée des années 1930, sur fond de crise économique mondiale, que le commerce organisé, structuré, reposant sur la répétitivité de l'offre, le suivi de la qualité, le respect des assortiments et des prix, sinon toujours bas, du moins raisonnables, s'est développé.

Pléthorique, souvent mal organisé, voire arriéré et facteur d'inflation, tels sont pourtant quelques-uns des qualificatifs qui peuvent rendre compte de la situation du commerce au sortir du second conflit mondial.

Sous toutes ses formes, il a su, dès l'aube des années 1950, prendre les mesures qui convenaient à l'évolution économique et sociale que notre pays a connu depuis lors.

Ces grandes mutations vécues par le commerce moderne, grand ou petit, ont été globalement positives. Le client, le consommateur français, vit mieux, trouvant de plus en plus fréquemment les concepts magasin et les produits qui répondent aux variations de ses attentes. Le commerce a indéniablement contribué à la diffusion de produits nouveaux. Il a été, aux côtés des fabricants, un puissant facteur d'innovation, leur permettant d'ouvrir de nouveaux marchés. A la recherche de progrès et de performances dans le domaine de la gestion de ses flux (marchandises, clients, fonds et personnels) il a apporté une contribution massive à l'émergence puis au développement rapide des nouvelles technologies et en particulier celles de l'informatique. Il a su accompagner par ses nouveaux concepts marchands les mouvements démographiques participant ainsi au développement de l'urbanisme et à l'aménagement du territoire. Le commerce est devenu un très grand utilisateur de vecteurs publicitaires et médiatiques offerts par les spécialistes de la communication. Enfin il a été un grand créateur d'emplois directs et un incontestable inventeur de métiers nouveaux qui doivent désormais trouver, pour certains, leur définition, celle des qualifications correspondantes et de la normalisation de leur exercice.

En constante évolution, le commerce va se trouver confronté à de nouveaux enjeux se situant à des niveaux différents et qui sont autant de défis pour l'imagination des professionnels du secteur.

---

<sup>1</sup> L'ensemble du projet d'avis a été adopté par un vote au scrutin public, par 134 voix, contre 2 et 38 abstentions (voir le résultat du scrutin en annexe).

Ces défis sont de natures différentes. Ils ont, pour certains, un horizon temporel différent. A court terme, l'enjeu économique et technique de l'arrivée d'une nouvelle monnaie, l'euro ; à court-moyen terme, l'enjeu technique de la révolution de commerce électronique revêt le triple aspect d'être fondamental, urgent et de société ; à moyen-long terme, la modification assez radicale de la répartition de la pyramide des âges de la société française et donc de celle de la clientèle. Ils ont, également, des champs variés. A cet égard, la relation entre le secteur et l'organisation du territoire revêt une singulière acuité. Au-delà de l'esthétique, le maintien du commerce, dans ses différentes formes, dans la ville, à sa périphérie et dans le monde rural, impose une réflexion de fond. De même, à la veille de l'entrée en force du commerce électronique et à la lumière des services qu'il peut offrir, le devenir de l'emploi et des qualifications dans le secteur doit faire l'objet d'une analyse. Il en va de même de la relation du secteur avec la prise en compte des problèmes d'environnement ainsi que de ceux visant à l'amélioration de la sécurité.

Le texte qui suit s'inscrit, délibérément, dans une réflexion prospective. Le rapport qui l'accompagne permettra au lecteur intéressé de connaître l'état des lieux du commerce français.

## **I - LES ENJEUX DU COMMERCE DE DEMAIN**

Les phénomènes que le Conseil économique et social aborde sont en nombre. Le commerce n'a pas toujours prise sur certains d'entre eux. Pour d'autres, le secteur en est, pour partie, à l'origine. Tous influenceront sur son devenir.

### **A - LES FUTURES TENDANCES DÉMOGRAPHIQUES ET L'AVÈNEMENT DE L'EURO**

L'horizon temporel de ces deux défis est différent. Cependant, leurs effets sur le commerce sont indiscutables.

#### **1. Une pyramide des âges qui se modifie**

La structure démographique d'une population et son évolution ont une importance réelle en terme de consommation ; or, le vieillissement de la pyramide des âges de notre pays s'apparente à un phénomène quasi inéluctable à court et moyen termes.

A l'horizon 2010, quelles que soient les hypothèses retenues par les spécialistes, les soixante ans et plus représenteront plus de 20 % de la population et dépasseront en nombre les moins de vingt ans au tournant des années 2015/2020. En 2020, ils pourraient représenter largement plus du quart de la population.

Le commerce aura, dans ces conditions, à répondre à la demande d'une population dont une large part sera inactive, probablement majoritairement urbaine et féminine, peut-être solitaire pour les catégories d'âges les plus élevées et dont les possibilités de déplacement peuvent être réduites.

## **2. L'avènement de l'euro**

Moins éloigné dans le temps que les prévisions démographiques, l'avènement de l'euro apportera des conséquences économiques et sociales non seulement pour les pays de l'Union européenne décidés à participer à cette nouvelle zone, mais aussi pour une bonne partie du reste du monde.

La réussite du passage à l'euro est conditionnée par ce point de passage obligé qu'est le commerce. Les réflexions conduites et les mesures prises dès maintenant par les différentes branches du secteur démontrent, à l'évidence, son adhésion et sa détermination en la matière. C'est, en effet, pour une large part de leur rôle que dépendra la réussite du passage à la monnaie unique.

### **B - LE COMMERCE ET LA SOCIÉTÉ DE LA COMMUNICATION**

#### **1. Le commerce dans une société de plus en plus informatisée**

Le XXI<sup>e</sup> siècle sera, dit-on, celui de la communication. Il apparaît d'évidence que le commerce deviendra un secteur clé où, notamment dans les dix prochaines années, vont se concentrer les enjeux majeurs de l'informatisation de la société.

Trois questions se posent en fait :

- En quoi le commerce joue-t-il désormais un rôle clé dans l'économie informatisée ?
- Quelles sont les grandes étapes de l'informatisation croissante des fonctions commerciales ?
- Quels sont les enjeux prospectifs de la rencontre entre commerce et société d'information ?

Les enjeux prospectifs de la poursuite soutenue de l'informatisation dans la distribution se résument à trois autres interrogations :

- Peut-on en attendre de nouveaux gains économiques et sociaux ?
- L'accentuation de l'informatisation du commerce ne va-t-elle pas finir par en modifier les contours, voire la structure ?
- Comment se situe et se situera le commerce français par rapport à la poursuite globale de l'informatisation de notre économie ?

Les experts s'accordent à penser que le premier effet à attendre de l'informatisation réside dans la poursuite de l'accroissement de la vitalité industrielle. On espère dans ce domaine une réduction des coûts administratifs de distribution à la fois par une baisse de frais financiers liés aux stocks, par une meilleure capacité à tester les marchés sur des nouveaux produits, par une plus grande réactivité aux évolutions de la demande et par une possibilité accrue d'innovation et de créativité grâce à une meilleure maîtrise du marketing.

Le deuxième effet concerne la mutation déjà en marche de l'univers des services grand public par une séparation croissante des fonctions de production et de distribution des services.

La transformation du rôle des clients au fur et à mesure de l'informatisation croissante des foyers constitue le troisième effet.

Au-delà de ces enjeux, quelques points valent d'être, d'ores et déjà, signalés. Alors que la première vague d'informatisation du commerce reposait sur l'identification des produits et la rationalisation de leur gestion, la seconde s'organise autour de l'identification des clients. Il s'agit donc de l'informatisation des relations avec la clientèle.

En marge de l'aspect professionnel de cette saisie d'informations, un problème d'ordre sociétal concerne les enjeux soulevés par « *Informatique et Liberté* ». Trois facteurs devraient se conjuguer pour amplifier cette seconde vague d'informatisation.

Au premier rang figure la demande des consommateurs qui voudront utiliser leur propre outil informatique pour simplifier et enrichir l'usage qu'ils feront de l'appareil commercial. Ils s'informeront, compareront les prix, vérifieront la disponibilité d'un produit, réserveront, commanderont, etc. Ils pourront éventuellement faire aussi « l'impasse » du médiateur que représente le commerçant. Si le minitel marque en France le point de départ de cette évolution, la sophistication des micros domestiques et leur intégration dans des ensembles multimédia devraient considérablement amplifier cette tendance.

La constitution automatique de bases de données clientèle grâce au croisement de la monétique et de l'enregistrement unitaire des ventes constitue un deuxième facteur. Elle représente déjà entre le quart et la moitié des paiements selon les formes de commerce. Le paiement électronique permet techniquement d'identifier les clients. Cette évolution peut faire progresser la qualité du service rendu. Elle constitue aussi un risque d'atteinte à la vie privée dont il faut se prémunir non seulement au niveau des consommateurs mais plus encore des banquiers tant au niveau national qu'international.

Le troisième facteur réside dans la volonté des commerçants qui apprendront à gérer leur clientèle, notamment, pour pouvoir accéder aux immenses marchés de la commercialisation des services. L'informatisation favorise désormais la séparation entre production et distribution des services, particulièrement dans les services financiers, le tourisme, la santé, la communication. Le commerce peut se saisir de cette occasion de développement. Cela suppose de se doter d'une informatique adaptée, connectée au réseau des offreurs de services et permettant d'effectuer une véritable gestion de clientèle.

Grâce aux terminaux points de vente, il est maintenant possible de gérer des clients connus et reconnus.

Suivant la voie déjà ouverte par les entrepreneurs de la vente à distance, ne sera-t-on pas tenté de pousser à l'extrême l'étude du comportement de la clientèle ? N'y aurait-il pas un jour en France un fichier généralisé des millions de Français dévoilant tout de leurs comportements les plus intimes ? Dans ce domaine, jusqu'où peut-on aller ? Quelle est la limite extrême ? Vaste débat, mais débat incontournable car il y a, inévitablement, des équilibres à respecter entre le droit fondamental du respect de la vie privée et le développement du commerce - et ce à une échelle qui dépasse singulièrement le cadre national. Les récents travaux, menés au sein de l'OCDE, montrent que tous les Etats industrialisés n'abordent pas cette question selon des modalités identiques :

certain font confiance à la loi, d'autres penchent pour les systèmes d'autorégulation par les acteurs eux-mêmes. On ne peut qu'être attentif à la mise en pratique des conclusions retenues dans le cadre de cette institution.

Quoi qu'il en soit, l'informatique peut permettre au commerce de mieux connaître ses clients et de diversifier ses prestations.

Il est évident que tous les commerçants actuellement en activité devront, s'ils veulent le rester, s'adapter pour vivre dans une société de plus en plus informatisée. Il s'agit d'un constat facile à dresser. Depuis quatre ans, la quasi-totalité des formes du commerce a investi, en force, dans l'informatique, à la fois pour accroître ses performances, mais aussi pour renforcer ses avantages concurrentiels. Dans l'univers du commerce autant qu'ailleurs, l'informatique est et sera utilisée à des fins stratégiques. Chaque commerçant doit être prêt à se saisir de la technologie informatique comme d'une efficace occasion pour renforcer la pertinence et l'attraction de son offre marchande.

Quelles sont, alors, les chances du commerce français dans cette nouvelle phase d'informatisation ? Le secteur du commerce est devenu en France un des principaux utilisateurs de technologies d'information. Il reste toutefois des points d'interrogation : saura-t-il constituer un élément moteur de l'économie de réseau, parvenant à accélérer la mutation de l'industrie vers une organisation flexible ? Parviendra-t-il à être un intervenant crédible des services à valeur ajoutée ?

Deux messages forts s'adressent aux entreprises françaises du commerce. Le premier est d'accentuer l'effort d'engagement dans l'Echange de données informatisées (EDI) et dans un partenariat dynamique avec l'industrie ; le second est d'acquérir, dès maintenant, des compétences en marketing direct, en multipliant les expériences de nature à mieux connaître les attentes des consommateurs.

Une autre recommandation est de stimuler le marketing direct. Combler le fossé qui sépare le commerce du quart ou du tiers des consommateurs dès lors que ceux-ci paient par carte se décline comme un véritable impératif, à condition que soit préservé le droit de la vie privée des consommateurs.

## **2. Le commerce au coeur de la révolution logistique**

Il ne peut exister d'activité économique, *a fortiori* dans l'univers du commerce, sans une véritable filière logistique. La distribution représente environ 15 % des débouchés, dont près de 80 % passent désormais en plate-forme, de la filière transport/logistique.

Les évolutions rapides et massives de l'ensemble des systèmes logistiques ont-elles une incidence sur l'organisation managériale d'une entreprise du commerce ? A l'inverse, l'organisation logistique d'une telle entreprise détermine-t-elle le type de management ?

Pour chaque entreprise, son lieu d'implantation, ses modes d'organisation, ses choix commerciaux induisent une fonction logistique différente avec des missions et une morphologie à chaque fois adaptées. Fonction médiane, la logistique est, par essence, intégratrice et structurante.

Intégrer la notion logistique dans le rapport avec un fournisseur remet singulièrement en cause les traditionnelles procédures de négociation. Le partenariat change de forme, tant faire livrer directement des lignes de production par le fournisseur dans un site de distributeur implique une politique de coopération nouvelle. Dès lors, le fournisseur n'est plus choisi uniquement en fonction de ses critères antérieurs mais aussi de sa capacité à assurer une qualité constante, garantie par le processus qu'il utilise, une fiabilité de livraison totale, associée à une rapidité suffisante pour répondre à des à-coups inattendus, enfin, un prix, compatible avec les objectifs de l'entreprise à laquelle il livre.

Ces exigences nécessitent des relations nouvelles entre fournisseur et client. Quelle organisation, dès lors, choisir ? Dans le cas de la grande distribution, il se développe, depuis quelques années le système dit de la plate-forme qui présente des avantages considérables. Elle permet, par exemple, de « massifier » les flux et d'obtenir des réductions sur les prix du transport.

Si la tendance au passage en plate-forme est à peu près la même partout, la distribution se trouve confrontée à un choix d'importance : ou gérer elle-même ses entrepôts ou, encore, faire appel à un prestataire extérieur.

La tendance est là et elle est forte : de moins en moins de passages directs, de plus en plus de plates-formes. La « massification » des flux par les entrepôts permet d'évidence de réduire les coûts et de simplifier la gestion des approvisionnements des magasins.

*L'Efficient consumer response (ECR)* - c'est-à-dire la « réponse optimale au consommateur » - est, pour mémoire, un ensemble de méthodes et de technologies permettant d'accroître la satisfaction de la clientèle des biens de consommation et donc les ventes. Concept mis en avant par la grande distribution, il est, en quelque sorte, l'équivalent pour elle de la démarche qualité totale dans l'industrie. Il marque la volonté conjointe de conduire ensemble une stratégie visant à supprimer les coûts inutiles rencontrés sur l'ensemble de la chaîne marchande, du producteur au client. Il doit s'étendre à l'ensemble du commerce. La réflexion autour de l'ECR s'articule sur quatre axes : la logistique, les assortiments adaptés, l'efficacité des promotions et le lancement des produits nouveaux.

C'est actuellement au niveau du pôle logistique que le concept marque le plus d'avancées. Le recours au code barre et à l'échange de données informatisées est devenu monnaie courante. La gestion partagée des approvisionnements (GPA) commence à voir le jour dans quelques enseignes. Ainsi, à partir de données assez fines sur les ventes, le commerce fournit des prévisions, à court terme, adressées au fournisseur.

L'automatisation des commandes, jointe à d'autres techniques informatiques, comme les prévisions de vente, les fiches produits ou les lectures optiques, entraîne une réduction des délais et de stocks et une réduction des coûts administratifs.

Former le personnel à ces nouvelles méthodes et techniques apparaît, dès lors, comme un enjeu majeur.



### 3. L'avènement du multimédia

Une ère nouvelle se dessine, caractérisée par un rapprochement entre audiovisuel, informatique et télécommunications.

C'est surtout auprès du grand public que le multimédia devrait bouleverser les habitudes. Il va permettre, entre autres, la consultation de catalogues animés, enrichis, à la demande, de commentaires ou d'informations plus ou moins spécifiques.

#### 3.1. Une autre révolution se prépare dans le commerce : celle de l'étiquette intelligente

Dotée de puces « savantes » elle pourra permettre de suivre les produits à la trace et de généraliser, un jour prochain, le « *self scanning* ». Quand le commerçant recevra les produits marqués avec la puce, il lui sera facile de les identifier, même mélangés sur une palette en réception. Les tâches de contrôle et d'identification devraient être simplifiées au niveau des magasins et bien entendu des entrepôts.

Pour tous les spécialistes, l'étiquette intelligente devrait trouver ses premières applications dans le domaine de la logistique. Elle doit permettre de reconnaître et de suivre dans le temps l'évolution de certains produits. Elle finira certainement par remettre en cause les lignes de caisse actuelles.

#### 3.2. Internet et le commerce électronique

Internet illustre les autoroutes de l'information et signe l'ère du multimédia. Moins connu est l'intérêt grandissant des distributeurs pour l'Intranet qui permet aux entreprises et à leurs établissements d'échanger librement et facilement des informations en utilisant les technologies et les protocoles d'Internet. 63 % des entreprises de distribution ont déjà mis en place des projets Intranet ou sont en train de le faire, 27 % ne sont pas encore équipées mais sont en phase de réflexion et seules 10 % se montrent réfractaires à ce nouvel outil. Intranet apparaît comme le moyen le plus efficace de faire circuler plus rapidement les informations dans le nouveau réseau constitué.

L'Extranet est l'accueil dans l'Intranet de partenaires extérieurs à l'entreprise. L'abaissement des coûts liés au Net va permettre d'étendre l'EDI aux plus petites entreprises. L'entreprise, dans le cadre d'Extranet, peut communiquer avec ses partenaires dans un environnement maîtrisé c'est-à-dire sécurisé. Extranet sera l'outil privilégié du « *trade marketing* ».

Alors que l'Intranet et l'Extranet sont plutôt réservés aux relations « entreprises à entreprises », l'Internet apparaît par excellence comme le support du commerce électronique « entreprises à particuliers ».

Pour certains, l'ouverture des réseaux de communication à la sphère marchande est porteuse de promesses commerciales. Pour d'autres, l'émergence d'une véritable économie de l'immatériel éveille de fortes craintes et suscite de sérieuses réserves.

De nombreuses interrogations peuvent être posées parmi lesquelles la question de l'influence de ces nouveaux médias transactionnels sur : les

comportements et attitudes du consommateur, les relations vendeur/acheteur, la stratégie et politique commerciale, la mise en place de nouveaux modèles de promotion commerciale, l'approche marketing entièrement repensée sur un modèle « *one to one* », la réactivité accrue, l'organisation des circuits logistiques, etc.

L'influence de ces nouveaux circuits de vente sur les habitudes de vie quotidiennes pose également : obligation déclarative électronique, « nomadisme » accru chez les consommateurs.

Enfin, les incertitudes demeurent sur l'impact du développement du commerce électronique sur l'organisation des entreprises et des différents maillons de la chaîne de vente : conception et diffusion des produits, rapport à la concurrence, émergence de nouveaux services à valeur ajoutée.

Plus fondamentalement et sociologiquement, certains se demandent si l'on n'assiste pas aux prémices d'un véritable bouleversement des relations commerciales quotidiennes, analogue à l'apparition de la grande distribution dans les années soixante. Des emplois seront créés dans certains secteurs, d'autres seront détruits par ailleurs avec pour corollaire une véritable redistribution des rôles pour les acteurs.

Il n'en demeure pas moins que nombreux sont les experts qui pensent que, grâce au commerce électronique, les PME/PMI vont pouvoir compenser leur problème de taille en accédant à un marché beaucoup plus large de consommateurs. Ces petites entreprises vont bénéficier de la même audience que les grands groupes et disposeront potentiellement des mêmes outils pour présenter leur offre commerciale. Le coût de mise sur le réseau (vitrine, présentation et vente des produits, publicité) est sensiblement identique. Pour une PME ou un commerçant « positionnés » sur des marchés de niche (produits du terroir, de luxe, éditions spécialisées), ceux-ci peuvent être étendus à l'ensemble de la communauté électronique mondiale. Pour une PME/PMI, prendre le « train d'Internet » en marche n'est pas très onéreux. Aucun pas-de-porte n'est nécessaire et les investissements fixes ainsi que les frais de conception ou variables demeurent, pour l'instant, raisonnables. La remise à jour des catalogues ne nécessite aucun frais d'impression et le renouvellement des produits et des gammes s'en trouve donc facilité.

L'ouverture d'un site sur Internet ne garantit pas systématiquement le succès. Le commerce électronique obéit, en effet, à des règles précises que les meilleurs sites ont parfaitement identifiées. Tous les commerces sont à égalité : peut-être, mais la valeur « espace » cède la place aux valeurs « marque » et aux « fichiers ». Une enseigne vendra d'autant plus qu'elle disposera d'une marque connue, appréciée, et d'un fichier/client riche et structuré. Les distributeurs français ne savent pas encore si Internet va venir en concurrence frontale avec les grandes surfaces ou s'il est un canal de distribution complémentaire. L'incertitude règne encore sur l'ampleur de ces effets à l'égard des autres types de commerce.

#### **4. Le commerce face à la globalisation de l'univers des fabricants et des fournisseurs**

Les opérateurs, dans chacune des fonctions économiques, doivent prendre en compte, voire s'adapter, aux comportements de ceux qui opèrent à leurs côtés. Les influences ne s'exercent pas seulement en sens unique, de l'amont vers l'aval qui suit la chronologie logistique de la naissance à la mort des biens, produits et richesses. Elles s'opèrent aussi par interaction entre production, transformation, distribution et consommation. Ainsi, les relations entre industriels, fournisseurs et distributeurs/clients, ne peuvent-elles pas être analysées isolément. Elles doivent, dans tous les cas, tenir compte des désirs du consommateur final.

Le fond de ces relations a été et reste une confrontation mettant en jeu le rapport de force qui implique la recherche, au niveau collectif et individuel, d'une position dominante. Le balancier, à cet égard, est passé de l'industrie des biens de grande consommation au commerce sous l'effet d'une conjoncture économique dans laquelle la demande est en mesure de mettre sous pression l'offre en surcapacité de production par rapport aux besoins exprimés par la consommation. Ce constat conjoncturel ne devrait pas, dans un avenir prévisible, se trouver modifié. Ainsi le distributeur dans son rôle d'acheteur conserverait au niveau des négociations commerciales, un certain avantage sur le vendeur. Encore faut-il veiller à ce que cette relation ne vienne réduire ni la gamme de produits offerts au consommateur ni le niveau d'emploi.

Enfin, la concentration de la distribution et la centralisation des négociations imposent aux fournisseurs une course à l'efficacité commerciale le plus souvent due à la taille. Cette stratégie est payante pour les grandes entreprises mais difficilement supportable pour les PME, notamment pour leur force de vente. Pour faire face à la stagnation du marché français de la grande consommation, phénomène enregistré essentiellement entre 1993 et 1996, les industriels ont dû adopter des stratégies divergentes. Les plus importants n'ont pas hésité à augmenter leur force de vente, alors que les plus petits l'ont réduite.

Le développement du phénomène d'une force de vente « à deux vitesses » observé récemment, résulte de l'évolution de la distribution que l'on peut résumer ainsi :

- la montée en régime de la puissance d'achat ;
- la centralisation accrue des négociations en amont et donc une moindre autonomie des points de vente, y compris chez les indépendants ;
- le développement des grands processus marketing notamment via les actions de fidélisation consommateur qui reposent sur une meilleure coordination enseigne-fournisseur.

Pour un industriel fournisseur du commerce et de la distribution, le métier « commercial » n'est plus monolithique. Au contraire, il se restructure autour de deux axes : exécution avec le merchandiser et conseil marketing pour le vendeur spécialiste des formats de points de vente importants. L'effort de vente s'oriente alors vers une logique assez classique : le stratégique d'une part et l'opérationnel de l'autre. Les outils marketing, comme l'ECR ou les bases de données

consommateurs, se situent en interface de ces deux niveaux de décision tant chez l'industriel que chez le distributeur. Fabricants et distributeurs recherchent une meilleure collaboration en vue de fidéliser un même consommateur, un même client.

L'accès au linéaire devient alors une ressource essentielle car le nombre des produits augmente plus vite que ce que les distributeurs sont prêts à accepter dans leurs magasins.

La « guerre » du linéaire est, dès lors, impitoyable. Quelle que soit la démarche choisie, le linéaire futur dépend du linéaire passé qui a généré tel ou tel niveau de vente. L'implantation des familles d'articles devient un reflet des stratégies d'enseignes qui visent à allouer des places importantes à des offres choisies, voulues, selon leur rentabilité espérée en fonction d'un certain nombre de critères spécifiques, choisis à des fins de marketing de différenciation.

Comment des fournisseurs, petits, moyens ou grands, peuvent-ils faire face à cette guerre des linéaires ? Trois solutions ou cas de figure se présentent à un industriel ou fabricant face à son interlocuteur commerçant :

- le maintien ferme, ce qui suppose notamment un portefeuille de marques incontournable, des parts de marché relativement importantes et des budgets de communication et de recherche significatifs donnant la possibilité de proposer des produits inédits avec des innovations régulières ;
- une deuxième stratégie consiste pour les fabricants à concentrer leurs ressources sur le cœur de leur activité en termes de marques et aussi en privilégiant certains canaux de distribution qu'ils maîtrisent mieux ;
- enfin, le dernier type de stratégie devrait être la coopération qui n'est pas incompatible avec les deux stratégies mentionnées ci-dessus. Elle conduit notamment à la fabrication de marques de distributeurs ou de produits premiers prix. C'est aussi tout ce qui peut ou ce qui pourrait permettre le développement du « *trade marketing* » dans les domaines de la promotion, des séries spéciales ou avec des conditionnements adaptés pour des distributeurs, donc ce qu'on appelle des marques dédiées, tout ce qui est échange de données informatisées, tout ce qui est logistique partagée ou tout ce qui est échange d'informations marketing entre fabricant et distributeur.

#### C - L'INTÉGRATION DU COMMERCE DANS LES ATTENTES ET LES DEVOIRS DE LA COLLECTIVITÉ

La recherche d'un équilibre, d'une harmonie dans l'organisation du territoire dépasse singulièrement le seul secteur du commerce. Les mouvements de population ne lui sont, en rien, imputables.

On sait, cependant, que de tout temps, le commerce a participé à caractériser la fonction urbaine. De même, sa présence sous des formes itinérantes, souvent, structure le monde rural.

A bien des égards, donc, le commerce a sa place au coeur des préoccupations actuelles lorsqu'elles ont pour enjeu les villes et la campagne françaises.

### **1. Commerce et centre-ville**

Si la reconquête des centres-villes, selon certains experts, passe par l'application de quelques principes axés sur les problèmes du déplacement confortable des consommateurs au sens large du terme, sur un plan strictement commercial, certaines recettes existent, on le verra plus loin.

Il reste, toutefois, une inconnue : les réactions des clients sensibles aux nouvelles tendances de la consommation. Le commerçant peut-il satisfaire ce consommateur, parfois infidèle, toujours curieux ? Cela accrédite l'idée qui se développe actuellement et selon laquelle le commerce indépendant, de structure familiale, les enseignes franchisées de l'univers du commerce thématique et spécialisé, peuvent répondre à ces nouvelles attentes des clients.

### **2. Le cas particulier des banlieues difficiles**

Le constat est ici amer à dresser. De très nombreuses banlieues sont confrontées à des situations d'insécurité et de difficultés souvent aiguës. Les conséquences cumulées du chômage et de politiques de la ville inadaptées ont conduit à des phénomènes de concentration d'exclus. Les centres commerciaux (en général mal intégrés dans le tissu urbain dès leur création) et la plupart des commerçants ont ainsi disparu des banlieues, privant celles-ci des derniers acteurs privés de dynamisation sociale.

Ceux des commerçants qui restent se replient dans la mesure du possible sur une clientèle d'habitues et doivent faire face à l'insécurité et aux dommages qu'elle entraîne pour eux.

Dans ces conditions, il n'y a plus de nouveaux entrants. La compétition n'existe plus et ce au détriment de consommateurs qui disposent de revenus peu élevés.

### **3. Le devenir du commerce en zone rurale**

Victime de la désertification qui frappe les campagnes, une commune rurale sur deux, c'est-à-dire quinze mille aujourd'hui en France, ne possède plus de commerce de proximité. Les experts estiment que le phénomène va encore s'accroître car, dans un huitième du territoire, la population susceptible de fréquenter ces commerces diminue de manière importante. On comprend pourquoi les candidats souhaitant ouvrir une boutique à la campagne sont peu nombreux.

Existe-t-il un seuil de population en deçà duquel aucun commerce ne tient ? La géographie interdit toute généralisation : en région montagneuse, un commerce peut très bien vivre avec quatre cents habitants et une clientèle de passage. Dans une région plus ouverte, où les liaisons avec les villes sont plus faciles, le seuil de population nécessaire au maintien d'un commerce peut s'élever entre cinq cents et mille personnes. En outre, le commerce ambulancier constitue une réponse généralement appréciée par le client final - d'autant que le

commerçant remplit dans ce cas un rôle social non négligeable. On ne peut non plus omettre d'évoquer, sans s'attarder outre mesure, l'apport que constitue le « marché », au sens commun du terme. Cependant, les chambres de commerce sont formelles : en dessous de quatre cents habitants, il est totalement impossible de faire vivre un commerce sédentaire.

Enfin, il ne faut pas oublier les villes moyennes. On commence également à parler de désert commercial dans des cités de 10 000 à 30 000 habitants alors que les coeurs de ces villes « tirent » parfois très loin la chalandise rurale de l'arrière-pays, ce qui peut créer des occasions si l'offre commerciale sait jouer la complémentarité et les services.

#### **4. D'une meilleure prise en compte de l'environnement à l'amélioration de la sécurité**

##### *4.1. Réinventer l'urbanisme commercial*

Pas plus qu'il n'existe une réflexion satisfaisante sur la conception qu'on a de la ville contemporaine il n'y a de véritables interrogations sur l'urbanisme commercial, qu'il s'agisse du centre-ville ou de la périphérie.

Force est par exemple de constater que, depuis une trentaine d'années, un certain laisser-aller, pour ne pas dire un laisser-aller certain, a contribué à une regrettable dégradation des entrées de nos villes. Les entrées de villes n'en sont plus. Elles disparaissent trop souvent dans un décor anarchique d'habitations et de bâtiments commerciaux et la route règne en maîtresse, flanquée d'une floraison d'enseignes criardes.

Repenser l'esthétisme industriel de nombre d'implantations commerciales s'avère une tâche prioritaire. Le commerce de périphérie, dans sa grande majorité, a entrepris depuis quelques années un vaste effort de réhabilitation de ses sites et d'amélioration de leur environnement.

##### *4.2. Prendre en compte la gestion des déchets*

A un degré moindre que le secteur industriel, certes, le commerce et la distribution sont directement ou indirectement de très importants générateurs de déchets domestiques. Le commerce, soucieux de la défense de l'environnement, prend des initiatives tant pour participer à la récupération et au recyclage des déchets que pour diminuer le gâchis écologique que représente, par exemple, la distribution de sacs gratuits aux sorties des caisses de supermarchés et d'hypermarchés ou dans les magasins spécialisés.

Pour le commerce, l'enjeu est à la fois « écologique », en participant à la sauvegarde de l'environnement, économique, en transformant une dépense en investissement, et social par la création d'emplois directs sur le site et indirects à travers toute la filière.

Les distributeurs et les commerçants, dans la mesure où ils s'engagent en faveur de l'environnement, peuvent renforcer la fidélité de leurs clients en leur démontrant aussi qu'ils restent à l'écoute permanente de leurs préoccupations.

#### *4.3. La sécurité alimentaire*

Les craintes en matière de sécurité alimentaire prennent souvent le pas sur toutes autres considérations.

La distribution française a dit, haut et clair, sa volonté de ne pas avoir, dans ses gammes à marque propre, de références contenant des OGM, afin de faire bénéficier ses clients du « principe de précaution ». Cette action, venant renforcer la pression mise, dans toute l'Europe, par les organisations de consommateurs sur les pouvoirs publics, a eu des conséquences positives comme cela s'est produit, précédemment, sur d'autres terrains (syndrome de la « vache folle »).

### **5. Une relation nouvelle avec les consommateurs et les associations de consommateurs**

#### *5.1. Les consommateurs*

Depuis dix ans, les consommateurs français ont découvert des termes qu'ils ignoraient complètement : lystéria, hormones, benzène, salmonelle, des mots qui ont coûté très cher aux industriels et aux distributeurs. Pour rassurer leurs clients, les distributeurs investissent, chaque année, des ressources considérables, ceci infiniment moins en communication qu'en mesures préventives et en bon suivi de ces mesures. Le vocabulaire des producteurs et des distributeurs s'est enrichi de mots nouveaux : *traçabilité, produit filière*.

Nombre de consommateurs qui privilégiaient uniquement la notion de prix se reportent vers des produits ciblés, exprimant incontestablement une qualité accrue.

#### *5.2. Les associations de consommateurs*

Force est de constater que le mouvement consommateur dans notre pays n'a pas acquis le pouvoir qu'il détient dans des pays qui nous sont comparables. Cependant, alors que le marché unique européen n'est plus une éventualité, que l'internationalisation du commerce va autoriser des enseignes étrangères à s'installer dans l'Hexagone, alors que le client est de plus en plus exigeant, on peut penser que le concept d'associations de consommateurs va prendre une autre ampleur.

## **D - LE COMMERCE DU FUTUR : UN GISEMENT D'ACTIVITÉ**

### **1. Concentration et recapitalisation des entreprises du commerce**

La concentration, la globalisation des entreprises du commerce et de la distribution, notamment à prédominance alimentaire, est un mouvement qui s'accélère depuis cinq ans.

Il reste qu'en France, mais aussi en Europe, on constate un ralentissement des occasions de créer de nouveaux points de vente.

Les moyennes entreprises du commerce spécialisé en France ne peuvent encore, elles, exporter leur savoir-faire. Leur priorité est de s'étendre et de se moderniser dans l'Hexagone.

En Europe, les perspectives de concentrations vont se raréfier. En revanche, elles peuvent se développer entre Européens et Américains, et peut-être, entre Européens et Japonais. Si la saturation des marchés nationaux incite les distributeurs européens à ouvrir des magasins à l'étranger, d'autres distributeurs installés dans d'autres pays industrialisés plus lointains convoitent les mêmes pays émergents.

Quel concept, quel format convient-il d'exporter ? L'hypermarché est actuellement considéré comme le concept de la distribution alimentaire s'exportant le plus aisément.

Les enseignes françaises relevant de l'univers du non-alimentaire et des marchandises générales ont elles aussi de très fortes perspectives de développement, dans un premier temps, dans beaucoup de pays industrialisés en recherche de qualité, de coût, de mode... à la française ; ensuite très certainement, il pourrait en aller de même dans les pays émergents.

## **2. L'évolution et l'émergence des entreprises petites et moyennes du commerce**

Les années qui viennent devraient voir l'émergence d'un commerce de structure indépendante bien décidé à répondre parfaitement aux nouvelles attentes des clients consommateurs. Ces derniers sont submergés par la vague de produits nouveaux mis sur le marché. De telles offres ne peuvent se satisfaire actuellement de l'hébergement des grandes surfaces multirayons de plus en plus obligées de procéder à des choix. Quant au commerce virtuel, il reste, pour le moment et, pendant encore quelques années, circonscrit à quelques familles de produits dispensés d'une logistique lourde.

Y aura-t-il toujours en France des commerçants indépendants ? C'est une évidence. Qu'ils déploient leurs activités commerciales dans le secteur alimentaire ou non-alimentaire, ils doivent se persuader que le service, l'accueil, l'imagination et la créativité restent et resteront toujours leur apanage.

Le commerce indépendant reste, en effet, le spécialiste du « sur-mesure » authentique. Il peut mieux que quiconque répondre aux trois clés conjointes de la réussite du commerce de contact : un marché, un site, un homme.

## **3. Une priorité incontournable : développer et créer des fonctions de services**

Si l'on peut imaginer qu'un jour prochain le magasin ira vers le consommateur, il n'en est que plus indispensable d'envisager comment incliner le consommateur à continuer de se diriger vers le magasin. La réponse est simple et compliquée à la fois : quelle que soit la structure du magasin, la qualité de l'accueil et les services à la clientèle doivent être replacés au coeur de la fonction commerciale. Les services d'hier, ceux d'aujourd'hui et de demain peuvent constituer une vraie réplique au commerce virtuel qui ne va pas manquer de mettre en avant les services inédits qu'il peut amener au client.

Il existe actuellement une grande confusion dans l'acception ou du moins l'interprétation du terme. Pour clarifier les positionnements en matière de services, on peut reconnaître :



- les services liés à l'achat qui le facilitent, le rendent plus confortable et, partant, plus agréable, ces offres de services personnalisent l'enseigne et sont considérées comme des valeurs ajoutées à l'offre de base, le produit ;
- les produits services ou services marchands qui, certes, peuvent rendre service au client, mais qui ont une autre ambition pour le commerçant : générer un chiffre d'affaires additionnel porteur de marges plus substantielles.

### *3.1. Les services liés à l'acte d'achat*

Les services de base sont et seront incontournables quel qu'en soit le coût. Il appartient au commerçant d'amortir ce dernier en retour par un surcroît de fidélisation se traduisant par un gain de parts de marché. Les services de base représentent un programme minimum vital pour assurer la pérennité du commerçant tant les attentes des consommateurs, très fortes sur ce chapitre, leur paraissent, en outre, naturelles.

Les services de confort que le commerçant organise sont les valeurs ajoutées au service de base et qui, en tant que telles, sont des facteurs de personnalisation forts et d'attrait d'un point de vente.

Ces services peuvent être inclus dans le prix des produits ou spécifiquement facturés.

### *3.2. Les produits services*

Les produits services sont le fait des grandes surfaces de vente périphériques, les hypermarchés qui repensent leur métier d'origine, en l'étendant à celui de spécialiste et même de multispécialiste. Le gel des ouvertures est une explication à la vague de diversification orientée, la plupart du temps, vers les services marchands. Pour un hypermarché qui en a la dimension physique, beaucoup de choses sont possibles dans ce domaine en s'appuyant sur la loi des grands nombres.

Les différents créneaux sont des sources de création d'emplois, mais, diront certains, de transfert d'emplois. On peut penser que les stratégies de diversification vers les services sont, en quelque sorte, une reconnaissance que l'hyper n'est plus tout à fait ce qu'il était. Soumis à la pression d'une concurrence croissante et multiple (Internet, grandes surfaces spécialisées, maxidiscomptes, magasins de proximité), l'hypermarché se découvre désormais une vocation de spécialiste.

Par son activité de services, le grand commerce se met en capacité de substituer une approche individuelle à l'approche de masse.

## **4. Une nécessaire réflexion sur les emplois actuels du commerce et de la distribution et leur évolution**

On peut faire l'hypothèse que le commerce a une vocation naturelle à s'inscrire dans un processus de création d'emplois au fur et à mesure que l'économie se développe et que la société s'enrichit, chaque personne disposant de ressources plus importantes procède chaque année à un nombre croissant

d'achats et de transactions commerciales ; la mise en oeuvre d'outils de productivité nouveaux est compatible avec un processus soutenu de création d'emplois.

Le nombre d'emplois directs dans le commerce en France est passé d'environ un million à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle à près de trois millions en 1996. La croissance du nombre de personnes employées dans le commerce est une caractéristique majeure de l'entrée progressive dans la société de consommation. Elle traduit une correspondance certaine entre l'amélioration globale du pouvoir d'achat des Français et la croissance de l'emploi commercial.

Peut-on favoriser la création d'emplois dans le commerce, notamment de détail, par une réduction du coût du travail et, plus particulièrement, du coût du travail peu qualifié, en jouant prioritairement sur les charges patronales ? La comparaison France/Etats-Unis, relance le débat. Les spécialistes ne sont pas unanimes sur le sujet. Dire que la progression de l'emploi dans le commerce de détail a peut-être été freinée en France du fait du poids des prélèvements pesant sur le travail peu qualifié, dont le coût pour l'employeur était estimé, en 1996, supérieur d'environ 40 % à celui des Etats-Unis, reste discuté. On peut aussi constater que la composition sociologique de la société américaine et son évolution (qui conduit à l'externalisation de nombreuses activités et partant à la création d'un secteur de services aux entreprises extrêmement flexible dans son organisation) induisent une forme de consommation favorable au développement des emplois de services dans le commerce de ce pays.

L'exemple américain, illustré par les résultats obtenus par Wal-Mart, montre que des choix technologiques ambitieux (utilisation sophistiquée de l'échange de données informatisées avec les industriels fournisseurs, par exemple), non sans quelques contraintes, apportent une contribution essentielle à la croissance de la rentabilité et de la productivité du capital.

Depuis quinze ans, délibérément, cette entreprise a réinvesti une large part de ses gains en services et en emplois.

Le commerce électronique, est-il l'ami ou l'ennemi de l'emploi ? Plutôt que d'évoquer les risques de désintermédiation, il faudrait parler d'un déplacement de l'intermédiation avec la disparition de certains rôles et l'apparition de nouveaux métiers à valeur ajoutée. Naturellement tout ceci constitue une formidable menace pour les formes de commerce qui ne sauront pas s'adapter. Mais du point de vue de l'emploi, on assiste plutôt à une diversification des métiers et à un allongement de la chaîne de valeurs ajoutées dans le process du commerce électronique.

Rappelons quelques points de réflexion qui militent en faveur du développement ou de la création en France d'emplois de services.

La France, par rapport à d'autres pays d'un niveau économique comparable et de styles de vie voisins, affiche un déficit en matière « d'actifs employés ». En comblant cet écart et en limitant la comparaison avec les Etats-Unis, il y aurait, de l'avis des experts, place pour plus d'un million et demi d'emplois.

La France dispose de structures commerciales et d'offres marchandes quasi identiques à celles rencontrées dans ces pays où les emplois de services dans le

commerce sont sensiblement plus développés. L'écart ne s'explique donc pas par la structure de l'appareil commercial. On doit donc admettre que le pouvoir d'achat en priorité, mais aussi les modes de vie et les structures de consommation exercent une influence déterminante.

On peut reconnaître qu'en matière de stratégie commerciale, parce que répondant à la demande des consommateurs, nombre d'opérateurs importants de la distribution ont privilégié l'offre du prix bas au détriment, sans doute, de celle des services. Or, actuellement, sans pour autant admettre des remontées injustifiées du prix à la consommation, la clientèle appelle à ce que se crée ou se développe cette notion de service qui, il est vrai, ne faisait pas hier encore partie de ses premières préoccupations.

Le service dans toutes ses acceptions va devenir un élément majeur de gestion de l'ensemble du commerce français.

Là vont d'ailleurs se situer les nouveaux terrains de compétitivité entre les divers types de commerce. Les services attendus seront, de plus en plus, des services qualifiés, fournis par des personnels compétents donc formés. Aussi, faut-il sérieusement nuancer l'assertion selon laquelle « *le coût des bas salaires est, pour partie, une explication à l'incitation à la création d'emplois* ».

Quant au temps partiel, il est souhaitable de substituer à la notion de temps partiel subi et imposé celle d'un temps partiel voulu et choisi.

Ainsi, devrait s'estomper l'appréciation négative à l'égard des fonctions et métiers manuels qui devraient se trouver au même plan d'appréciation que celui rencontré dans d'autres pays, la République fédérale d'Allemagne notamment.

Les progrès des nouvelles technologies, dus largement à l'informatisation massive du commerce, devraient développer une logique de services favorable à l'emploi. On peut se réjouir à l'idée que les progrès réalisés vont pour une large part permettre d'amortir les coûts des services à créer ou à développer.

## **II - LES PRÉCONISATIONS**

Pour relever les défis présentés ci-dessus, les préconisations qui suivent se veulent autant de pistes de réflexion. Elles sont formulées à l'endroit des professions et aussi destinées aux autorités de tutelle. Il ne s'agit pas de dresser un cahier de revendications mais, plutôt, d'un inventaire sans complaisance de certaines des mesures qu'il conviendrait de prendre pour assurer le développement du commerce français et, partant, sa reconnaissance au sein de l'économie de notre pays.

### **A - COMMERCE ET SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION**

#### **1. Faire en sorte que les commerçants jouent un rôle majeur dans le commerce électronique**

Le commerce électronique est un domaine de responsabilité globale des commerçants. Ils doivent parler d'une même voix sur le sujet.

Aucune fiscalité spécifique ne doit pénaliser le commerce électronique. Le régime de TVA applicable est celui du lieu de l'acheteur, sauf pour la TVA intra-communautaire.

Les pouvoirs publics devront veiller à ce que les infrastructures nationales et leur coût soient compatibles avec le développement du commerce électronique. Ils ne doivent pas intervenir directement dans la formation au commerce électronique mais privilégier les initiatives des acteurs économiques.

Une initiative doit être prise pour promouvoir une labellisation des sites commerciaux sous forme d'un guide de bonne conduite.

## **2. Assurer la protection des données sur le consommateur**

Le système actuel de la CNIL, prévu par la loi informatique et liberté du 6 janvier 1978, a été conçu pour traiter de manière différente les bases de données privées et publiques. La directive du 24 octobre 1995 relative aux données personnelles n'a pas encore été transposée en droit français. Le Conseil de l'Europe a rendu publiques ses « lignes directrices » le 15 avril 1998. Depuis, de nombreux articles de presse ont paru sur cette question insistant en général sur le risque de « fichage » des consommateurs. Les bases de données joueront dans l'avenir un rôle statistique pour les entreprises, notamment dans le cadre des politiques de fidélisation des clients. Le sujet prendra une dimension nouvelle avec le développement probable du commerce électronique qui permettra de suivre le parcours de toutes connexions. Les professions du commerce se veulent moteur dans l'établissement d'une déontologie précise d'utilisation de bases de données. Tous les éléments de connaissance n'étant pas réunis à ce jour, et avant même qu'une législation appuyée par la CNIL soit en place, les professions du commerce doivent développer le principe d'un code de bonne conduite tel que celui de la vente par correspondance, soit :

- création de fichiers/déclaration/autorité/pouvoir ;
- accord explicite du citoyen ;
- finalité du traitement ;
- transparence du destinataire ;
- droit d'accès et de rectification ;
- cession et croisement des fichiers ;
- gestion des mineurs ;
- durée et réactualisation des fichiers ;
- opérations internationales.

Concernant ce dernier point, on peut se demander comment évolueront les négociations sur le commerce virtuel entre l'Europe et les Etats-Unis. Les Européens ont tendance à confier, en amont, à l'Etat, le soin d'édicter des règles permettant de protéger la vie privée des citoyens. Les Américains rejettent toute idée de réglementation dans ce nouveau domaine. Le problème devient ardu pour les entreprises européennes, transnationales qui, par exemple, se voient interdire de transmettre leurs fichiers dans des pays ne présentant pas toutes les garanties de respect de la vie privée. En terme de commerce, il s'agit d'un enjeu crucial. Il

serait hautement souhaitable qu'un accord puisse être trouvé, respectant les objectifs des Européens, mais leur permettant de ne pas tourner le dos à ces nouveaux et, sans doute, considérables marchés.

## B - TRAVAIL ET EMPLOI DANS LE SECTEUR DU COMMERCE

### **1. Relancer la création d'entreprises et d'emplois**

Concernant les petites entreprises du commerce, il convient d'encourager le bon fonctionnement du réseau « entreprendre en France » initié par les CCI et les banques en 1995, auquel les chambres des métiers sont associées depuis 1997, et qui affiche actuellement des résultats encourageants révélateurs d'une montée en puissance réelle. 4 600 « passeports entreprendre » ont été remis à des porteurs de projets ayant ainsi bénéficié des services d'« entreprendre en France » portant sur le montage de leur projet et l'accompagnement de leur entreprise pendant ses trois premières années d'existence. La création ou la reprise effective de 3 500 entreprises ont permis la création ou le maintien de 9 000 emplois. Par ailleurs, dans les entreprises du grand commerce, il reste largement possible de créer de très nombreux emplois, en particulier de services.

### **2. Obtenir pour les commerçants un vrai statut social ou pour le moins un statut social amélioré**

Les conjoints de commerçants, dans leur grande majorité, sont actuellement sans statut et leur situation est le plus souvent précaire. En ce qui concerne le statut du conjoint salarié, il y aurait lieu d'établir une reconnaissance claire du droit à l'assurance chômage. Pour les conjoints collaborateurs, les domaines à explorer et les efforts à consentir se situent dans les domaines suivants :

- allocation parentale d'éducation ;
- prestations familiales ;
- allocation veuvage ;
- couverture maladie des enfants étudiants des travailleurs indépendants ; sans omettre naturellement les propositions de l'avis du Conseil économique et social, adopté sur le rapport de M. Jacques Barthélémy en avril 1993.

En matière d'aide au départ des commerçants âgés, il apparaît nécessaire de relever le montant de l'aide qui a été diminué par l'arrêté du 13 août 1996 et d'envisager une réforme du mode de calcul des revenus pris en considération pour déterminer l'ouverture des droits.

### **3. Améliorer en permanence la qualification professionnelle et la reconnaître**

Les professions du commerce et de l'artisanat reconnaissent le pas franchi grâce à de nouvelles dispositions visant à l'amélioration de la qualification professionnelle ; mais beaucoup reste à faire sur ce chemin, principalement pour l'accompagnement des créateurs et pour la formation des apprentis, mais aussi pour le développement des signes de reconnaissance et de la qualification

professionnelle des artisans et de commerçants. En augmentant les moyens des compagnies consulaires et des organisations professionnelles, il serait possible de mettre en place des actions concertées de développement quantitatif et qualitatif de l'apprentissage autour de quatre objectifs prioritaires :

- information, orientation et suivi des jeunes ;
- développement de la qualité dans l'apprentissage artisanal ;
- accompagnement socio-culturel des apprentis et contrôle de leurs conditions de travail ;
- mise en conformité des équipements, des machines et bâtiments aux normes réglementaires européennes.

Les responsables des petits commerces et ceux travaillant seuls doivent pouvoir être formés aux nouvelles technologies.

La qualification des maîtres d'apprentissage et la délivrance du titre de maître d'apprentissage confirmé restent, à ce jour, une préoccupation forte des professionnels.

Dans le secteur du commerce, la qualification des salariés et surtout sa reconnaissance au travers du système conventionnel des classifications sont des questions essentielles. Il s'ouvre un vaste chantier aux partenaires sociaux du secteur pour évoquer la reconnaissance des compétences acquises. La qualification des emplois de services, la formation aux nouvelles technologies, devraient faire l'objet d'une attention particulière. S'agissant du temps partiel qui peut répondre à un intérêt économique et social, il est souhaitable, ainsi qu'on l'a déjà dit, que l'on substitue à la notion de temps partiel subi et imposé celle d'un temps partiel voulu et choisi.

#### C - POUR LA PÉRENNITÉ DU SECTEUR

##### **1. Se préoccuper davantage de la sauvegarde des PME commerciales**

Il est plus que jamais nécessaire de mettre au point des mesures d'accompagnement (avec les mécanismes financiers adéquats et les mesures de soutien à la gestion) permettant d'éviter à des PME commerciales qui ont réussi leur départ et fait la preuve de leur efficience, de ne pouvoir poursuivre leur développement et d'être ainsi éventuellement contraintes de disparaître. Il s'agit là d'un problème spécifique à notre pays et qui porte sur l'insuffisance structurelle des fonds propres des entreprises, en particulier les plus petites. Des solutions, dont on pourrait s'inspirer pour les développer à une échelle plus importante, ont été mises en place par les régions : aides matérielles ou immatérielles, avances remboursables, prêts sans intérêts, etc...

##### **2. Mieux protéger le commerce non-sédentaire**

Un pourcentage trop important de la distribution non-sédentaire est en situation irrégulière et, dans le secteur de la brocante, notamment, il peut atteindre 60 %. Il y aurait lieu de demander aux pouvoirs publics de faire preuve d'une grande vigilance afin que cessent ces anomalies qui portent aux commerçants non sédentaires une concurrence déloyale.

### **3. Garantir la loyauté de la concurrence**

Garantir la loyauté de la concurrence suppose que l'on mette fin aux pratiques « déséquilibrantes » ou abusives, tout en préservant la diversité des statuts et des formes d'entreprises par des dispositions adaptées aux différentes personnes morales. A titre d'exemple, les chambres de commerce et d'industrie, ainsi que les fédérations professionnelles concernées, se sont inquiétées de la multiplication des magasins d'usine qui remet en cause à la fois le statut d'intermédiaire du commerçant et le plus souvent l'équilibre entre les équipements commerciaux de centre-ville et ceux des périphéries. Elles rappellent que les magasins d'usine ne peuvent être utilisés que par les producteurs vendant directement au public la partie de leur production non écoulée dans le circuit de distribution ou faisant l'objet de retour et que les produits mis en vente doivent concerner exclusivement les productions de la saison antérieure de commercialisation. En outre, il faut veiller à ce que les ventes de magasins d'usine se tiennent réellement sur le site de production.

Concernant les soldes saisonniers, les promotions ou opérations assimilées, les ventes en liquidation de stocks et quel que soit le vocable utilisé à propos de ces formes de promotion, il convient que celle-ci s'exerce dans le cadre strict des dispositions réglementaires applicables. En particulier, il faut veiller à ce que les promotions ne soient pas des pré-soldes. Egalement, tant dans les services que dans le commerce, les entreprises se plaignent de la concurrence déloyale des paracommercialismes (concurrence alimentée par un statut fiscal, juridique ou encore l'octroi de subventions de tous ordres).

Les foires à la brocante et les vide-greniers se multiplient. Les municipalités doivent veiller à ce que leurs finalités ne soient pas dénaturées. Trop d'opérateurs en ont fait leur métier sans satisfaire aucunement aux obligations fiscales et sociales auxquelles tout commerçant est soumis. De plus, toute vente hors des sites, légalement autorisés, doit être poursuivie et sanctionnée.

### **4. Accélérer la mise en oeuvre de la loi d'orientation du commerce et de l'artisanat**

La loi du 5 juillet 1996 modifiant la loi d'orientation du commerce et de l'artisanat du 27 décembre 1973 prévoyait que le gouvernement devait arrêter un programme national de développement et de modernisation des activités commerciales et artisanales rendu public avant le 31 décembre 1996. Ce programme n'a pas encore été publié, cette situation devient très préoccupante car elle entraîne un risque de sclérose de l'appareil commercial français qui serait très préjudiciable à l'emploi et au développement économique. Il est en effet indispensable que l'appareil commercial français puisse :

- s'adapter aux évolutions du marché et des nouvelles technologies ;
- se transformer et s'améliorer pour mieux satisfaire les besoins de confort et de sécurité des consommateurs ;
- contribuer également par sa modernisation aux améliorations de ses bâtiments pour une meilleure intégration dans l'environnement.

A cet égard, les pouvoirs publics et la profession doivent tirer toutes les conséquences de la loi de 1996 car le parc commercial français vieillit et doit se moderniser. C'est ainsi, qu'à titre d'exemple, plus de 80 % des supermarchés en fonctionnement ont plus de dix ans d'existence. Le pourcentage est de 70 % pour les hypermarchés.

#### **5. Veiller à une meilleure égalité des chances pour les coopératives de commerçants**

Le Conseil économique et social s'associe aux groupements de commerçants constituant l'union fédérale des coopératives de commerçants (UFCC) en demandant instamment que des modifications demandées, et qui ne font que rétablir l'égalité des chances pour leur forme de commerce, soient rapidement adoptées par le Parlement. Le niveau communautaire ne doit pas être omis. Ce qui est à juste titre réclamé, n'est que la possibilité de pratiquer une politique de communication moderne, par exemple pouvoir organiser une politique de prix communs notamment dans leurs documents promotionnels et dans leurs catalogues. D'une manière plus précise, il faut organiser la vie des groupements dès lors que ceux-ci pratiquent une politique de marque-enseigne forte ce qui nécessite effectivement une cohésion renforcée des réseaux. Le texte de loi que ces groupements voudraient voir évoluer et qui régit leur fonctionnement date de 1972. Or, depuis cette époque, il s'est passé beaucoup de choses...

#### **6. Redéfinir et élargir le métier de grossiste**

Pour s'insérer dans la nouvelle organisation, le grossiste change d'attitude et se définit non plus à partir de sa fonction traditionnelle d'achat mais comme détenteur de compétences qu'il est le seul à maîtriser : maîtrise des flux d'informations sur les produits, les technologies, les marchés, les consommateurs, les transactions, les données de gestion. L'ensemble du commerce de gros a défini une politique de développement et d'adaptation pour l'avenir sur différents axes :

- l'amélioration de la compétitivité du métier traditionnel ;
- l'élargissement des métiers de grossiste ;
- l'amélioration de l'organisation du travail ;
- l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
- l'accentuation de l'effort de formation initiale et continue ;
- l'accompagnement du changement.

### **D - LE COMMERCE COMME ÉLÉMENT DYNAMIQUE ET STRUCTURANT DE L'ORGANISATION DU TERRITOIRE**

#### **1. Plaider en faveur de certaines mesures de revitalisation des centres-villes**

Parmi celles-ci, en particulier :



- la rénovation et la réhabilitation de l'habitat ancien en centre-ville (aide de l'ANAH, prêts bonifiés, mesures fiscales favorables), en veillant notamment à décourager les opérations spéculatives ;
- l'autorisation de l'amortissement du droit au bail pour favoriser la mobilité commerciale et l'installation des jeunes commerçants ;
- le retour en centre-ville d'équipements collectifs, d'administration, de pôles universitaires.

Ainsi donc la réintroduction des activités alimentaires, l'implantation de moyennes surfaces « locomotives » et d'enseignes attractives, la mise en place de fédérations, d'associations de commerçants de centre-ville et la stricte application des politiques commerciales retenues en cohésion avec leur capacité de financement, la création de nouveaux postes dans le cadre du FISAC dont l'utilisation doit bien respecter l'esprit de la loi, sont autant d'éléments.

C'est au travers de son centre que les visiteurs se forment souvent une opinion sur une ville ; c'est là également que les habitants trouvent les éléments « symboliques » pour s'approprier leur ville et en devenir citoyens. Commerce et centre-ville sont liés : politiques et administrations doivent agir en tenant compte d'un commerce qui doit vivre quel que soit son environnement.

## **2. Traiter le cas des banlieues difficiles**

Si il faut réinventer la ville, il faudra, prioritairement, repenser la banlieue.

Dans ce but, il faudra, c'est certain, réhabiliter nombre de centres commerciaux premier âge. Les pires décrépitudes se rencontrent dans certaines ZUP des années 1960 disposant encore de rez-de-chaussée commerciaux d'un autre âge en triste état et en partie désertés.

C'est à partir de projets intégrateurs, appuyés sur des associations de quartiers, que l'on peut espérer rétablir une situation plus normale qui permette aux consommateurs de retrouver une meilleure offre commerciale à des prix non-excessifs et aux commerçants de gagner leur vie, tout en respectant les législations en vigueur.

Le commerce de proximité est doublement indispensable, tout d'abord parce que ces quartiers sont mal desservis par les transports publics urbains ou interurbains et, ensuite parce que le développement de l'insécurité a souvent conduit à l'interruption, voire à la fermeture des lignes de transport en commun, contribuant ainsi à renforcer l'isolement des habitants.

L'action de l'Etat s'appuie trop souvent sur des certitudes nationales, alors que les réalités locales sont très spécifiques. Si des entreprises et des associations existent dans ces quartiers, elles doivent constituer, avec les services publics nécessaires à la population, l'axe autour duquel doit s'organiser toute l'action publique. Ce renversement de logique n'est pas la moindre des révolutions qu'il faut effectuer de toute urgence. Le commerce peut être un véritable fédérateur de toutes les énergies que l'on peut rencontrer dans ces banlieues. A cet égard, l'appareil consulaire est directement concerné par toutes les actions menées en faveur de la réhabilitation des banlieues.

Le partenariat entre « Face » et notamment les entreprises du commerce est significatif à plus d'un titre. Il permet de remotiver les jeunes de ces quartiers difficiles et notamment les jeunes diplômés ; ceux-ci sont souvent mis à l'écart lors des recherches d'emploi à cause de la mauvaise réputation de leur quartier.

Il montre le potentiel du commerce comme créateur de lien social et son rôle dans un parcours d'insertion ou dans la recherche d'emploi qui ouvre de vraies perspectives d'activités nouvelles.

## **3. Contribuer à la revitalisation du commerce en zone rurale**

Le commerce doit s'associer à la revitalisation du commerce en zone rurale sans dénaturer la loyauté de la concurrence. Une commune rurale sur deux - c'est-à-dire quinze mille aujourd'hui en France - ne possède plus de commerces de proximité. Or, le maintien d'une activité commerciale de base est bien souvent l'une des conditions de survie des villages au même titre que la poste ou l'école. C'est, en outre, un acteur essentiel d'animation locale, voire de développement d'activités nouvelles. Les professions doivent pouvoir s'intéresser au développement d'un commerce multiservices susceptible, certes, d'offrir des services ou des produits de première nécessité mais dont l'activité pourrait être enrichie par un certain nombre de services publics ou privés le rendant rentable (banque, poste, tirage de photographie, tabac, journaux, gaz, essence). Ainsi,

aujourd'hui, le commerce multiservices peut-il être doté d'un centre télématique minitel, demain d'une connexion Internet, d'un télécopieur, d'une photocopieuse, d'un lecteur de cartes de paiement, d'un distributeur de billets.

## E - PRENDRE EN COMPTE L'ENVIRONNEMENT ET L'AMÉLIORATION DE LA SÉCURITÉ

### **1. Mener le combat en faveur de la sécurité alimentaire**

Hors la responsabilité et les efforts des producteurs, il convient que l'ensemble des opérateurs du commerce prennent une position unitaire concernant les produits contenant des OGM. Ce principe de précaution revêt une grande importance à l'endroit des consommateurs. Le commerce doit systématiquement interroger les industriels fournisseurs de produits « névralgiques » et leur demander si ces produits contiennent des OGM. Il faut ensuite que les informations recueillies soient accessibles au client. Enfin il convient que la traçabilité des produits soit organisée au niveau national et si besoin était qu'une disposition législative le prévoie, sachant que l'impérieuse nécessité d'une action est de niveau européen, voire international.

### **2. Repenser l'esthétique de l'architecture commerciale**

Le commerce concerné par les implantations périphériques vieillissantes qui souvent dégradent nos entrées de ville poursuit des opérations de rénovation et de réhabilitation. Celles-ci doivent pouvoir s'amplifier à l'occasion des dossiers de modernisation des sites. Les mêmes préoccupations se retrouvent pour les coeurs des villes.

### **3. Prendre en compte le recyclage des déchets**

Comme l'ont essayé avec succès des entreprises du secteur coopératif du commerce, il serait sans aucun doute d'un grand intérêt que puisse se développer en France un système de récupération collective de déchets, ces derniers pouvant être éliminés ou recyclés dans des usines construites à cet effet et financées par les distributeurs comme l'ont déjà fait certains d'entre eux, qui, à l'occasion, pourraient associer à leur principe de récupération des agro-industries intéressées. Cette orientation représente un double enjeu pour les distributeurs. Il est à la fois écologique (il s'agit de participer à la sauvegarde de l'environnement), économique (on transforme une dépense en investissement) et social (on crée des emplois directs sur le site et indirects à travers toute la filière).

Le recyclage des déchets a, dans tous les cas, un coût. Peut-être pourrait-on commencer en « amont » par une réflexion sur le nombre, le volume et la nature des emballages qui serait autant une importante source d'économies.

### **4. Assurer les associations de consommateurs d'une meilleure transparence et fluidité de l'information**

Le commerce se doit d'être beaucoup plus ouvert à l'endroit des associations de consommateurs et que se développe une réelle concertation. Dans le même esprit, il serait souhaitable qu'il prenne davantage encore en compte les

remarques, suggestions, critiques aussi formulées à son endroit. L'image du commerce ne pourra que s'améliorer si elle gagne en lisibilité et cohérence de ses actions et orientations. Le commerce doit laisser à d'autres la pratique du vieil adage : « *Pour vivre heureux vivons caché* ». Ce qui apparaît souhaitable à l'endroit des associations de consommateurs l'est tout autant concernant le monde des médias qui rendraient mieux compte des réalités du commerce si celui-ci prenait la peine d'expliquer ce qu'il est.

#### **5. Surveiller les clauses sociales dans les unités de fabrication**

Les conditions de travail dans certains pays de fabrication de produits de main-d'oeuvre sont devenues un sujet très sensible pour l'opinion. Certaines enseignes ont pris position sur ce thème mais elles souhaitent que l'action soit désormais conduite dans le cadre de l'ensemble de la profession. Il est donc demandé aux commerçants de s'assurer que leurs fournisseurs mettent en oeuvre les moyens de vérifier le respect de la clause sociale dans les unités de fabrication. Le commerce s'associe pleinement au collectif « éthique sur l'étiquette » et fait sien le principe du respect d'un code de conduite montrant ainsi sa mobilisation sur ce thème. Mais bien entendu l'action du secteur privé ne doit pas non plus dédouaner les Etats de leurs responsabilités notamment dans la négociation des traités internationaux de commerce.

\*

\* \*

Le client du XXI<sup>e</sup> va avoir « l'embarras du choix », un embarras qui peut se transformer en perplexité, devant l'immensité des offres de produits et l'extrême variété des concepts. Il va pouvoir allier au commerce traditionnel, convivial, un commerce virtuel, ludique. Le succès de ces deux formules de vente repose sur une qualité commune, leur interactivité. On peut penser que dans ce domaine, tout le talent d'un commerçant bien présent face à son client peut lui donner des atouts supplémentaires sur l'écran de l'ordinateur. Il ne faut pas perdre de vue que derrière le commerce électronique, il y aura toujours un commerçant en veille permanente et prêt à saisir toutes les occasions qui s'offrent à lui.

Quel avenir pour le commerce ? L'avenir ne s'invente pas. Il semble assuré que le client sera de plus en plus celui qui décide et qui s'engage. Ce qui peut par ailleurs sembler évident est l'évolution d'une double pluralité, celle du choix des produits et celle du choix des formes et concepts du commerce. Pour le client, le monde entier en temps réel sera à sa portée.

Le commerce vise toujours à l'organisation du rapport entre le producteur, le commerçant de plus en plus sollicité, et le consommateur, individuellement, de plus en plus éclairé et collectivement de mieux en mieux organisé. A chaque moment, pourtant, la technologie remet en question les équilibres en place.

Laisser vivre et se développer le commerce électronique implique de mettre en place des garanties fortes pour les consommateurs, de supprimer certains verrous et de ne pas mettre en place des lois qui auraient pour effet d'entraver son essor. On ne peut à la fois admettre cette nouvelle forme de concurrence à laquelle devra faire face le magasin et empêcher celui-ci de s'exprimer librement. Parce que nous nous orientons vers un commerce pluriel, il convient permettre à chacun des opérateurs, en luttant avec ses propres armes, de conserver toutes ses chances.



## ANNEXE A L'AVIS

### SCRUTIN

#### Scrutin sur l'ensemble du projet d'avis

<i>Nombre de votants</i> .....	174
<i>Ont voté pour</i> .....	134
<i>Ont voté contre</i> .....	2
<i>Se sont abstenus</i> .....	38

#### Le Conseil économique et social a adopté.

#### Ont voté pour : 134

*Groupe de l'agriculture* - MM. Baligand, de Benoist, Bouche, Bué, Mme Chézalviel, MM. Compiègne, Coste, Daul, Ducroquet, Guyau, Hervieu, Kayser, Le Fur, Lemétayer, Louis, Mangin, Mme Méhaignerie, MM. Munet, Christian Patria, Raoult, Rigaud, Stéfani.

*Groupe de l'artisanat* - MM. Arianer, Gilles, Lardin, Millet, Piet, Seassari, Teilleux, Vignon.

*Groupe des associations* - MM. Bastide, Coursin, Gevrey, Mmes Mengin, Mitrani.

*Groupe de la CFDT* - Mlle Andreux, Mme Azéma, MM. Bury, Capp, Carles, Delaby, Denizard, Mme Djukic, MM. Lobjeois, Lorthiois, Menecier, Moussy, Mme Piazza, MM. Rousseau-Joguet.

*Groupe de la CFE-CGC* - MM. Chapuis, Clapin, Mme Cumunel, MM. Insa, Vilbenoit, Walter.

*Groupe de la CFTC* - MM. Deleu, Faki, Gourmelon, Hédouin, Naulin, Weber.

*Groupe de la CGT-FO* - MM. Bouchet, Grandazzi, Mme Paulette Hofman, M. Malley.

*Groupe des départements, des territoires et des collectivités territoriales à statut particulier d'outre-mer* - MM. Laventure, Logologofolau.

*Groupe des entreprises privées* - MM. Brunet, Calvet, Cerruti, Clément, Dermagne, Deysset, Domange, Flahault, Franck, Gauthier, Ghigonis, Gilson, Gorse, Joly, Leenhardt, Levaux, Michel, Périgot, Pinet, Rapeaud, Rebuffel, Scherrer, Séguy, Simond, Urbain.

*Groupe des entreprises publiques* - MM. Bailly, Bonnaud, David, Delaporte, Hadas-Lebel, Jurgensen, Piazza-Alessandrini, Rouvillois.

*Groupe de la FEN* - MM. Jean-Louis Andreau, Barbarant, Gualazzi, Oger.

*Groupe des Français établis hors de France, de l'épargne et du logement* - MM. Courbey, Ricout.

*Groupe des personnalités qualifiées* - M. Aicardi, Mmes Bergé, Cayet, MM. Chaton, Chaussebourg, Mmes Douvin, Fossey, M. Giscard d'Estaing, Mme Guilhem, MM. Legrand, Lux, Mandinaud, Mekachera, Miot, Alain Robert, Steg.

*Groupe des professions libérales* - MM. Chambonnaud, Salustro.

*Groupe de l'UNAF* - MM. Bichot, Billet, Bordereau, Boué, Brin, Burnel, de Crépy, Guimet, Mme Lebatard, M. Trimaglio.

**Ont voté contre : 2**

*Groupe de la coopération* - MM. Ducrotté, Morel.

**Se sont abstenus : 38**

*Groupe de l'agriculture* - M. Girardi.

*Groupe de la CGT* - MM. Alezard, Andouard, Bonnet, Mme Brovelli, MM. Decisier, Forette, Junker, Larose, Le Duigou, Mme Lemoine, MM. Masson, Moulin, Muller, Potavin, Mme Rey.

*Groupe de la coopération* - Mme Attar, MM. Ballé, Courtois, Gautier, Marquet, Picard, Verdier.

*Groupe des Français établis hors de France, de l'épargne et du logement* - M. Marlin.

*Groupe de la mutualité* - MM. Baudiment, Chauvet, Davant, Ronat.

*Groupe des personnalités qualifiées* - MM. Beauchamp, Bêche, Bichat, Mme Brunet-Lechenault, Depaix, Désir, Hintermann, Motroni, Schapira, Teulade.



## DÉCLARATIONS DES GROUPES

### Groupe de l'agriculture

Si le rapport et l'avis rencontrent à bien des titres les préoccupations du groupe de l'agriculture, ce dernier souhaite néanmoins en souligner certains aspects afin de les éclairer d'éléments complémentaires.

Tout d'abord, et ce point souligne l'orientation générale du rapport, il est certain que le bon développement du commerce général, aujourd'hui très internationaliste, ne peut être assuré que par la bonne santé du commerce de proximité, notamment en espace rural. Pour connaître un développement satisfaisant, les échanges doivent concerner toutes les populations et tous les territoires. Il serait ainsi illusoire de croire que le commerce de demain pourrait s'organiser à deux vitesses, avec des zones fortement urbanisées et intégrées et des zones oubliées du développement commercial.

Ce constat, toutefois, en appelle immédiatement un autre : le développement du commerce doit s'organiser de façon équitable, réaliste et novatrice. Le commerce doit, dans les zones rurales mais aussi urbaines, organiser la «complémentarité concurrentielle» entre commerce indépendant et grande distribution. Cette notion de « complémentarité concurrentielle » contenue dans la loi du 5 juillet 1996, est sans doute un des plus difficiles défis des prochaines années pour les pouvoirs publics comme pour les responsables économiques. La tendance observée étant celle d'une course à l'intégration et aux concentrations, la corriger correspond aux vœux des consommateurs chaque fois qu'elle menace la diversité du choix et la qualité du service. Comme l'a rappelé une récente étude du CREDOC (J. Rochefort) : *« les populations rurales ne peuvent accepter une évolution conduisant à la désertification des campagnes avec pour seule réponse la création de grandes surfaces installées au chef-lieu »*.

Le troisième constat est celui d'un débat ouvert, de façon implicite par le rapport, sur l'établissement de l'équilibre commercial général : les conditions du partage de la valeur ajoutée entre producteurs et distributeurs doivent être redéfinies afin de permettre une juste rémunération des fournisseurs. Il faut éviter, dans l'avenir, le développement de ce qu'Alain Minc a appelé le « commerce cannibale » qui construit sa prospérité sur la ruine de ses partenaires et de ce fait se trouve un jour lui-même menacé.

Enfin, dernière remarque, le commerce doit être un vecteur d'innovation en même temps que de promotion de la qualité. Il doit permettre, dans l'intérêt et à la demande du consommateur, de valoriser les productions agricoles françaises et particulièrement celles qui bénéficient d'un label ou d'une marque de qualité, traduisant le respect par l'agriculteur d'une charte stricte de production.

Au total on s'aperçoit que le bon développement du commerce, qu'il soit local, national ou international, repose sur les principes classiques définis de longue date par la théorie économique, à savoir, l'homogénéité de son espace (et

donc sans zones oubliées ou sacrifiées), la transparence dans les prix et le juste équilibre entre les acteurs économiques.

### **Groupe de l'artisanat**

L'inexistence de moyens d'investigation de la précision de ceux dont disposent la grande distribution ne permet pas aujourd'hui d'apprécier les conséquences de la révolution logistique et informatique sur les petits commerces.

Outre le fait que soient davantage recherchées les relations de confiance avec l'amont, il est à noter qu'au regard du volume d'affaires à traiter et de la multitude de fournisseurs en cause, les possibilités de pression sur les conditions d'achats des petites entreprises du commerce sont aléatoires, ce qui relativise l'impact sur leurs coûts administratifs et leurs frais financiers, tel que décrit dans l'avis. C'est pourquoi, le groupe de l'artisanat aurait souhaité que des solutions adaptées à la taille de ses établissements soient également proposées.

S'agissant de l'euro, il faut savoir que la plupart des artisans commerçants sont prêts à aider la clientèle âgée sur le plan du conseil et souhaitent pouvoir bénéficier d'un appui des Pouvoirs Publics pour prendre en charge le coût engendré par le remplacement de leurs instruments de mesure, qui pourrait se traduire par la création d'un crédit d'impôt sur la période 1999/2001.

Même si des progrès restent à faire en matière de conditions d'accessibilité aux sites internet, les potentialités offertes par le commerce électronique méritent d'être soulignées et constituent, pour les entreprises artisanales et commerciales, de réelles occasions pour ceux qui sauront l'utiliser.

Outre l'appel à leur esprit créatif pour rendre les produits attrayants à l'écran, les artisans commerçants vont pouvoir mettre en avant leurs savoir-faire spécifiques, leurs diplômes obtenus, leurs concours remportés, valorisant ainsi l'entreprise, ses compétences humaines et également l'ensemble des métiers, les écoles, les références professionnelles qui font toute la richesse et le professionnalisme de leur secteur.

Attentif aux réserves quant aux abus touchant à la vie privée des clients, le groupe de l'artisanat estime urgent d'engager des réflexions sur une déontologie à mettre en place non seulement au niveau national mais surtout international.

Persuadé que le commerce « virtuel » ne pourra jamais reproduire l'odeur du bon pain, le sourire de la crémière, la personnalisation des emballages et le professionnalisme du « conseil sur mesure », le commerce traditionnel a encore de l'avenir devant lui s'il sait utiliser, à bon escient, ces innovations et surtout si les Pouvoirs Publics reconnaissent l'importance du lien social qui le caractérise.

Partageant l'idée suivant laquelle il serait vain de vouloir privilégier une forme de commerce plus qu'une autre dans la mesure où elle serait rejetée par le consommateur lui-même, le groupe de l'artisanat souhaite que l'Etat veille à leur équilibre sur l'ensemble du territoire et à garantir la loyauté de la concurrence entre elles, afin que cessent les pratiques « déséquilibrantes », abusives, voire dominantes.

Au delà de la réhabilitation esthétique, indispensable pour améliorer l'image de nos entrées de ville, c'est une véritable politique de pérennisation du secteur qui doit être mise en place, afin de répondre aux exigences du client de demain de plus en plus sensible à la performance du service, à la convivialité pour rompre son isolement, à la confiance en la qualité et l'origine des produits.

Sans chercher à accroître systématiquement le nombre de mètres carrés, les mesures doivent porter vers plus de rationalisation des surfaces de vente.

Cela suppose que soient réellement appliquées les recommandations des observatoires d'équipement commercial, revue la réglementation d'implantation en rez-de-chaussée des immeubles, amélioré leur environnement en matière d'accessibilité aux crédits, de circulation, de stationnement, de signalétique sans oublier l'indispensable faisabilité économique des créations de multiservices en milieu rural, en évitant les subventions abusives, causes de distorsions de concurrence.

Le groupe de l'artisanat a voté favorablement cet avis.

### **Groupe des associations**

Parce que les activités commerciales structurent largement la vie quotidienne des individus et le fonctionnement des sociétés, notre groupe apprécie que l'auto-saisine du Conseil économique et social ait pu permettre d'aborder les problèmes multiples qui se posent pour leur devenir. Leur ampleur et les effets prévisibles de certains d'entre eux, tel le développement mondialisé du commerce électronique et ses conséquences en matière de libertés individuelles comme de l'évolution du travail et de l'emploi, mériteront probablement dans l'avenir des travaux complémentaires, tant sont conséquents les enjeux qui se posent et la nécessité de leur maîtrise.

Dans sa conclusion, le rapporteur constate : « le commerce vise toujours à l'organisation du rapport entre le producteur, le commerçant de plus en plus sollicité, et le consommateur, individuellement de plus en plus éclairé et collectivement de mieux en mieux organisé ». Nous souscrivons à cette idée que développe l'avis de l'interaction entre production, transformation, distribution et consommation. Celle-ci exige que l'on passe de plus en plus de la confrontation, dans un climat de rapport de forces souvent antagonistes, à une réelle politique de coopération entre les différents acteurs. On pourrait en attendre alors des effets plus positifs, dans le respect des intérêts de chacun, que ceux qu'a entraînés la recherche exacerbée du moindre coût sur la production et sa localisation, sur l'éventail des formes de commerce, le nombre et le niveau d'emplois, la qualité et la diversité des marques et des produits offerts....

Nous estimons que cette voie, mieux équilibrée, est une condition nécessaire pour que puissent être mieux résolus un certain nombre de problèmes posés par l'avis. Nous pensons, notamment, à la contribution du commerce à l'aménagement du territoire, de même qu'au développement du commerce par l'informatisation et le croisement des fichiers, sur l'identification et la connaissance approfondie du comportement de la clientèle, par rapport aux libertés individuelles et au respect de la vie privée.

Nous pensons aussi au succès du combat engagé en faveur de la sécurité alimentaire ou du recyclage des déchets, par exemple, de même qu'à l'engagement de l'avis dans la voie de la surveillance des clauses sociales dans les unités de fabrication. Les exemples actuels montrent bien sur ce point que c'est par la conjugaison des efforts des entreprises commerciales, des organisations de consommateurs et des ONG que certains progrès ont pu être réalisés, tels celui cité du collectif : « éthique sur l'étiquette ».

Cependant, il est vrai que les organisations de consommateurs n'ont pas encore atteint en France une place analogue à celle acquise dans certains pays comparables. Avec le rapporteur, nous pensons que le contexte actuel devrait inéluctablement en développer le rôle, au bénéfice non seulement des consommateurs eux-mêmes, mais aussi des activités commerciales par une adaptation de l'offre aux besoins sans cesse améliorée.

L'avis se conclut sur cette phrase : « Parce que nous nous orientons vers un commerce pluriel, il convient de permettre à chacun des opérateurs, en luttant avec ses propres armes, de conserver toutes ses chances ». Nous sommes particulièrement en accord avec cela. C'est bien parce que nous estimons que le patrimoine de la diversité des formes d'entreprises, de groupements et de collectivités, est un atout majeur pour notre pays et les populations qui y vivent, que nous sommes attentifs au fait que les propositions du Conseil économique et social doivent viser à sauvegarder cette richesse humaine et sociétale. Les propositions de l'avis n'atteindraient pas leur but, si elles ne visaient à préserver et développer toutes les formes de commerce, du plus petit détaillant à la grande distribution, de même que la diversité des personnes morales. C'est pourquoi nous remercions le rapporteur d'avoir accepté nos suggestions s'agissant de la coopération, ainsi que de la garantie de la loyauté de la concurrence tout en préservant la diversité des statuts et des formes d'entreprises par des dispositions adaptées aux différentes personnes morales. Le groupe a voté l'avis.

#### **Groupe de la CFDT**

Le commerce, c'est-à-dire la transaction des biens de consommation et les services qui lui sont rattachés, ont toujours conduit à la connaissance de l'autre, à travers son mode de vie et sa culture. Cet aspect, bien reconnu dans l'avis, montre le commerce comme un élément vecteur de civilisation, créateur de lien social, et aujourd'hui essentiel dans le maintien et la création d'emplois.

Son avenir est au centre des mutations que représentent la mondialisation des échanges, l'avènement du numérique et de la société de l'information. C'est dans ce sens qu'il est au coeur d'enjeux considérables pour les emplois existants comme pour les emplois à créer. Des centaines de milliers de salariés de ce secteur sont en effet impliqués dans les transformations des modes de consommation.

La vigilance des consommateurs devrait renforcer la garantie du respect des libertés publiques et individuelles, notamment en ce qui concerne les données informatiques. Elle doit aussi s'exercer sur l'application des clauses sociales, à l'exemple de ce qui est préconisé par l'avis, en référence à la campagne « *De*

*l'éthique sur l'étiquette* ». Elle doit enfin s'exercer sur les vérifications concernant l'origine et la composition des produits.

L'avis s'attache également à promouvoir un dialogue social renouvelé dans un climat social favorable à une bonne qualité d'accueil et de service dans la branche du commerce. Il aborde notamment le problème du temps partiel, qui doit être choisi et non subi.

L'avis souligne à juste titre le rôle du commerce dans le développement local, tout particulièrement dans une action positive contre l'exclusion sociale, la ségrégation urbaine, la désertification rurale. Le commerce devra aider à revitaliser les quartiers, non seulement les centres villes mais aussi - et surtout - les banlieues. Cet objectif majeur passe, notamment, par un redéploiement de l'activité de l'appareil consulaire, plus impliqué dans l'action pour l'emploi.

Pour la CFDT, la négociation sur la réduction et l'aménagement du temps de travail dans cette branche est déterminante dans la création d'emplois. D'une manière plus générale, sur l'ensemble de l'activité, une action similaire permettra le développement du pouvoir d'achat des ménages, notamment celui des moins favorisés. C'est là un facteur important de la dynamique de consommation.

La CFDT fait également sienne l'affirmation contenue dans l'avis selon laquelle la notion de service va devenir dans un futur proche un élément clé de la gestion du commerce dans son ensemble. Les services attendus seront de plus en plus qualifiés. Cela suppose de la part des entreprises des efforts pour promouvoir la formation permanente et la reconnaissance salariale des qualifications.

La CFDT étant favorable à nombre de préconisations de l'avis, elle l'a voté.

### **Groupe de la CFE-CGC**

Le commerce, facteur d'innovation important, qui contribue également à la création et à la diffusion de produits nouveaux, va, à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, une fois de plus devoir relever les nouveaux défis de la modernité.

Ainsi, la modification de la structure démographique de la population va nécessairement transformer la demande de services : il faudra pouvoir fournir des services nouveaux et proches du domicile de la population concernée.

Le développement de la logistique, l'exploitation de la télématique vont permettre d'améliorer les coûts et d'éviter d'avoir des stocks importants. Aussi, les services comme les prix devront être qualifiés, ce qui suppose que le personnel soit compétent et qu'il soit donc formé.

A ce titre, le groupe de la CFE-CGC refuse toute politique de baisse de charges sur les bas salaires. Ce type de mesures crée des effets de seuil fort préjudiciables à la juste rémunération correspondant aux emplois de plus en plus qualifiés, et privilégie donc certains emplois au détriment des autres.

Par ailleurs, le groupe de la CFE-CGC tient à souligner que le développement de nouvelles technologies d'échanges de données peut être un

atout pour le maintien de certaines activités, voire d'emplois dans les zones où la clientèle est plus clairsemée.

Enfin, le groupe de la CFE-CGC est très attentif au problème de la sécurité alimentaire. La gestion des aliments génétiquement modifiés est d'une grande importance aujourd'hui, tant par les enjeux économiques qu'elle représente que par l'inquiétude des consommateurs qu'elle suscite. Dans ce domaine, l'information la plus claire et la plus transparente doit pouvoir être fournie aux consommateurs.

Le groupe de la CFE-CGC a émis un vote positif.

### **Groupe de la CFTC**

L'avis procède à une analyse approfondie des enjeux du commerce de demain. Il s'étend assez longuement sur l'avènement du multimédia, d'Internet et du commerce électronique et compare le bouleversement à venir dans les relations commerciales quotidiennes à celui qu'avait suscité l'apparition de la grande distribution dans les années soixante.

Nous tenons à nous attarder sur les aspects sociaux de l'avis.

Il est indispensable que soit préservé le droit de la vie privée des consommateurs. L'avis a raison d'attirer l'attention « sur le risque de fichage » de ces derniers, et nous ne pouvons que nous réjouir du fait que les professions du commerce souhaitent établir une déontologie précise dans ce domaine.

Toute une clientèle recherche des commerces de proximité. C'est pourquoi nous approuvons, globalement, ce qui est écrit sur la nécessaire revitalisation tant des centres-villes que des zones rurales. Pour ces dernières, même si les services publics et les activités commerciales doivent garder leur caractère propre, la CFTC pense que des coopérations doivent s'établir. Quant aux banlieues difficiles, il nous semble que le rétablissement de la sécurité dans ces dernières est fondamental.

Le statut du personnel est l'un de nos soucis prépondérants.

L'avis évoque la remise en cause des lignes de caisse par l'étiquette intelligente. Nous ne sommes pas choqués dans la mesure où l'on supprime un travail répétitif et non valorisant, mais ceci implique que l'on forme le personnel à se reconverter aux nouvelles techniques et à de nouveaux emplois. Il est indispensable en particulier de maintenir une présence humaine qui pourrait revêtir la forme d'activités d'information, d'assistance et de conseil.

Les activités de services, comme le dit l'avis, nécessiteront un personnel qualifié et formé, ce qui ouvre un vaste chantier aux partenaires sociaux du secteur pour procéder à la reconnaissance des compétences acquises dans le système de classification. Le social doit suivre le développement dans ce secteur.

Nous notons avec satisfaction, dans le même ordre d'idée, que le temps partiel - forme d'organisation du travail auquel le commerce a trop recours - doit devenir de plus en plus un temps partiel « choisi » et de moins en moins un temps partiel « subi ». L'image sociale des activités du commerce y gagnerait. Nous aurions apprécié que l'avis préconise quelques pistes pour y parvenir.

Acheter à bas prix, alors que l'avantage comparatif a été obtenu grâce à des conditions de travail inhumaines ou au travail des enfants, nous paraît immoral et scandaleux, et c'est la raison pour laquelle nous sommes d'accord lorsque l'avis demande que les commerçants s'assurent « que leurs fournisseurs mettent en œuvre les moyens de vérifier le respect de la clause sociale dans les unités de fabrication ». Dans nos pays, la pression des distributeurs sur les producteurs ne doit pas conduire à favoriser des conditions sociales dommageables.

Le groupe CFTC a voté l'avis.

### **Groupe de la CGT**

Le groupe de la CGT se félicite du choix de ce sujet. Le commerce concerne chacun de nous comme consommateur. Il est important par le volume d'emplois qu'il représente et par son incidence sur le cadre de vie. Les évolutions en cours doivent retenir notre attention :

- essor du commerce électronique, en liaison avec la diffusion des ordinateurs personnels ;
- informatisation qui a déjà bouleversé les activités logistiques ;
- à moyen terme, modifications démographiques qui influent sur la structure de la consommation.

Il est regrettable que le point de vue des consommateurs ait été si peu pris en compte dans les travaux. Cela affaiblit la portée de l'avis, dont nous partageons par ailleurs nombre d'analyses et de préconisations. Notamment :

- les relations entre commerce, aménagement du territoire et réhabilitation des centres-villes, des zones rurales, des banlieues en difficulté. Même si l'effet du développement des grandes surfaces aurait dû être analysé plus finement ;
- l'exigence que le temps partiel voulu et choisi remplace le temps partiel imposé souvent trop fréquent dans ce secteur ;
- la nécessité que les emplois de services soient des emplois qualifiés, ce qui pose d'importants enjeux de formation ;
- que les qualifications des salariés soient reconnues au travers du système conventionnel des classifications.

En revanche, nous pensons que les perspectives de créations d'emplois de services avancées dans l'avis sont excessives et encore trop marquées par une « initiation de l'exemple américain », alors que nos modes de vie, nos conceptions de l'emploi et des rapports sociaux sont profondément différents.

L'avis décrit de façon idyllique un « consommateur expert » devenu l'objet de toutes les attentions. S'il est vrai que les technologies modernes peuvent contribuer à sa satisfaction, cela demande d'aborder et de traiter nombre de problèmes à peine effleurés, touchant à l'information ; au contrôle de qualité ; à la responsabilité des « commerçants électroniques » ; au risque de limitation de l'offre, par certains distributeurs, aux produits les plus rentables, appuyés par de

fortes campagnes promotionnelles ; aux questions du crédit, du surendettement face à des offres multipliées et à un pouvoir d'achat limité.

Il aurait surtout fallu traiter du rôle nouveau et des droits des organisations de consommateurs face à ces enjeux, et des structures de concertation nécessaires.

Le groupe de la CGT s'est abstenu.

### **Groupe de la CGT-FO**

Le groupe de la CGT-Force ouvrière observe que l'avis identifie d'emblée trois facteurs principaux qui conditionneront l'avenir du commerce : l'euro, la démographie et la technique. Sur ce dernier point, le commerce électronique est particulièrement porteur d'avenir, il constitue le principal levier des transformations.

De tout cela résultera une nouvelle donne pour « le commerce de demain ». Naturellement, bien qu'importante, la technique n'est pas tout et le visage du commerce à venir résultera aussi de ce que les consommateurs souhaiteront. Il en est ainsi des formes que devra revêtir, pour eux, le commerce de proximité, car parler du commerce de demain c'est aussi envisager l'avenir du petit commerce.

Il apparaît, en effet, que c'est d'abord le meilleur emploi de la technologie qui fait la différence et que le système américain est loin de constituer un modèle social. Pour ce qui concerne les préconisations, l'accent sur la protection de la vie privée des consommateurs, en face des dangers nouveaux nés des transactions électroniques, est primordial. Par ailleurs, au chapitre de l'emploi, se posent notamment les questions de la rémunération, des conditions de travail et des perspectives de formation continue. La question de la formation continue n'est pas directement traitée dans le projet d'avis qui parle seulement de la formation initiale. Chacune des questions eût mérité des préconisations plus fermes, tant il est reconnu que les salariés du commerce sont mal rémunérés, avec des conditions de travail qui restent trop souvent placées sous le signe de l'exploitation. De ce point de vue, l'accent mis sur l'importance de la technique dans le texte ne saurait faire oublier une réalité marquée par des comportements patronaux qui sont loin d'être exemplaires. Parler du commerce de demain ne saurait faire oublier ce qui se passe aujourd'hui.

Il y a lieu d'affirmer le rôle et la place des consommateurs qui, à titre individuel et collectif, sont partie prenante du commerce ainsi que l'application des clauses sociales dont le respect doit être impérativement assuré, là aussi au-delà des discours, et qui passe, avant l'éthique, par le respect formel et le contrôle des normes internationales.

Le groupe de la CGT-Force ouvrière a voté l'avis.

### **Groupe de la coopération**

Le groupe de la coopération souligne le caractère souvent conflictuel qui caractérise les relations de la grande distribution avec ses fournisseurs et notamment dans le domaine de l'alimentaire.



Il souhaite que les entreprises coopératives agricoles puissent instaurer de réelles relations de partenariat avec la distribution permettant un rapport de force équilibré sur l'ensemble de la filière.

L'avènement des nouvelles technologies dans le commerce bouleversera les relations commerciales tant avec les consommateurs qu'avec les fournisseurs.

Le groupe de la coopération regrette que l'avis ne présente pas de propositions concrètes pour faire face à ces différentes questions.

En tant que représentant des coopératives de consommation, le groupe regrette que le consommateur soit le grand absent du débat et qu'il ne soit qu'un élément du puzzle, considéré comme une marchandise.

Le commerce doit prendre plus en considération le consommateur, agent final mais déterminant de l'ensemble de la chaîne de production-distribution-consommation.

La grande distribution qui a pris une place considérable dans notre économie a une responsabilité essentielle sur l'emploi, l'aménagement du territoire et doit prendre maintenant en compte les attentes de la société.

### **Groupe des Départements, Territoires et Collectivités à statut particulier d'Outre-mer**

Le groupe de l'Outre-mer se félicite du choix du sujet, signe de l'importance que le Conseil économique et social accorde au secteur du commerce, tant dans son volume que dans l'impact que celui-ci peut avoir sur différents plans, en particulier s'agissant de la structure générale de l'économie.

Trop souvent, le commerce est considéré comme une activité économique mineure, accessoire, une activité allant de soi, comme le prolongement des autres, vieux relent de la pensée physiocratique retenant comme seules activités nobles «productives» les activités relatives à la fabrication de biens matériels.

Dans l'examen de cette question le groupe de l'Outre-mer privilégie les dimensions de l'emploi et de l'aménagement du territoire en rappelant que les dynamiques de ce secteur s'organisent, outre-mer, comme partout ailleurs sur la base de la recherche de la productivité maximale.

En effet, dans nos économies où le taux de chômage moyen atteint globalement près de 30 %, le commerce apporte une contribution essentielle à l'emploi avec un tissu constitué pour plus de 80 % de très petites entreprises (TPE). L'indispensable sauvegarde et enrichissement de ce tissu économique et social passe notamment par :

- la formation pour s'adapter aux évolutions incontournables aussi bien des chefs d'entreprise actuels ou futurs que des personnels ;
- la maîtrise de l'environnement urbain et en particulier la revitalisation des centres-villes ;
- l'indispensable compression des charges notamment les prélèvements obligatoires ;

- un accès plus efficace aux financements et en particulier au crédit à des taux plus raisonnables que ceux pratiqués aujourd'hui.

Tous ces domaines font appel certes, aux responsabilités des acteurs économiques mais interpellent aussi très fortement et directement les pouvoirs publics.

Des dispositifs volontaristes s'imposent avec la mise en oeuvre d'instruments souvent déjà connus mais peu ou non utilisés : fond d'intervention pour la sauvegarde de l'artisanat et du commerce (FISAC), banque de développement pour les petites et moyennes entreprises (BDPME) inexplicablement peu active outre-mer, défiscalisation...

Par ailleurs, il n'est plus possible d'échapper à la nécessité d'un examen sérieux, approfondi, objectif, sans a priori et sans certitude de cliché, de l'application outre-mer d'un certain nombre de normes nationales concernant par exemple les taux des prélèvements obligatoires ou la création de grandes et moyennes surfaces (GMS) compte tenu des réalités structurelles spécifiques de l'Outre-mer.

S'agissant de l'aménagement du territoire, l'Outre-mer peut-il durablement et indéfiniment constituer seulement une périphérie de distribution, d'absorption, d'exutoire de la production du centre qu'il soit métropole ou Europe ?

Le commerce a vocation d'être un médiateur, certes un médiateur social mais aussi essentiellement un médiateur de développement économique local, un levier de la production locale.

Cette dimension fondamentale d'enracinement du commerce dans un « pays », est pour nous essentielle. C'est en la respectant que nous devons réussir Outre-mer un développement dialectique intégrant aussi bien les grandes tendances, internationalisation, globalisation, mondialisation que les impératifs de développement local.

La révolution des nouvelles technologies doit être conduite dans ce cadre. Potentiellement à la fois atout et danger car supprimant la distance handicap en même temps que la distance protection, ces nouvelles technologies doivent être mises en oeuvre rapidement et avec clairvoyance.

Sur ces bases, le groupe de l' Outre-mer attend beaucoup de la suite qui sera réservée à cet avis par les pouvoirs publics.

### **Groupe des entreprises privées**

Le groupe des entreprises privées salue le rapporteur pour la grande qualité de son travail, sa richesse d'analyse et son caractère prospectif, ainsi que pour son respect des différentes sensibilités qui se sont exprimées sur un sujet difficile, dans un domaine en constante et rapide évolution.

A l'image du commerce le rapport est pluriel et, à ce titre, évoque de nombreux problèmes actuels. Il est certain que les nouvelles technologies et la montée en puissance du commerce électronique sont les signes annonciateurs de multiples changements à venir, dont la plupart sont d'ailleurs aujourd'hui encore difficiles à imaginer.

Les entreprises privées, quelle que soit leur taille, sont toutes concernées par cette dimension. Par ailleurs l'euro, dont la réussite s'impose à elles, dépend particulièrement des efforts des entreprises du commerce pour faire pleinement et rapidement adopter la monnaie nouvelle par les consommateurs.

La contribution du Conseil économique et social sur ce sujet, notamment sa vocation d'anticipation et d'accompagnement des évolutions de la société française, nous paraît à cet effet capitale.

### **Groupe des entreprises publiques**

Le rapporteur a traité un thème important, le secteur du commerce ayant été récemment un pourvoyeur d'emplois et un créateur de métiers nouveaux. Il est indispensable qu'il continue de jouer ce rôle à l'avenir.

L'avis définit un certain nombre de conditions pour que les évolutions technologiques qui s'engagent sous nos yeux s'avèrent bénéfiques : faire en sorte que les commerçants jouent un rôle majeur dans le développement du commerce électronique, utiliser l'évolution du commerce vers la vente de services pour en faire davantage encore une source de création d'emplois qualifiés, assurer l'égalité des chances entre grande distribution, PME-PMI, coopératives de commerçants, faire une place croissante à certains souhaits des consommateurs en matière de sécurité alimentaire, par exemple, et au dialogue avec les associations qui les représentent.

Notre groupe a été particulièrement sensible à certaines préoccupations exprimées dans l'avis : la nécessité absolue d'assurer la protection du citoyen consommateur et de sa vie privée contre le risque de centralisation abusive des données informatiques issues du commerce électronique ; l'affirmation du rôle important qu'une revitalisation commerciale appuyée sur des actions associatives locales peut jouer dans le traitement du problème des banlieues difficiles, si les conditions minimales de sécurité sont réunies pour rendre cette revitalisation possible ; la nécessité, enfin, de mieux prendre en compte certains impératifs environnementaux dans le développement commercial, qu'il s'agisse de remédier à la laideur criante de beaucoup de zones marchandes des périphéries urbaines, ou de commencer la lutte contre les déchets par le commencement : c'est-à-dire par plus de sobriété dans l'utilisation des emballages.

Il reste une question à laquelle l'avis ne pouvait manifestement pas répondre : le client de demain, par la grâce, notamment, du commerce électronique, aura encore, plus qu'aujourd'hui, l'embarras du choix, sera-t-il un client roi, imposant de plus en plus ses souhaits au commerçant et, à travers lui, au fabricant, ou bien ne sera-t-il qu'un consommateur conditionné de façon encore plus subtile qu'aujourd'hui et dont les choix ne seront plus libres qu'en apparence ? Seul l'avenir apportera la réponse à cette question de société essentielle.

Le groupe des entreprises publiques a voté l'avis.

### **Groupe de la FEN**

Le sujet abordé est vaste et implique l'ensemble de la population, commerçants comme consommateurs. Cependant, l'avis ne prend pas suffisamment en compte le point de vue de ces derniers ce qui aurait été de nature à contrebalancer l'impression donnée par le texte : tout serait conditionné à l'augmentation des parts de marché.

La FEN-UNSA ne partage pas l'affirmation du rapporteur selon laquelle le consommateur serait un « client-roi ». L'étude de ses comportements, son fichage génèrent des risques : restrictions dans l'offre, atteintes aux libertés individuelles. Aussi la FEN-UNSA rejoint-il la préconisation d'un code de bonne conduite des commerçants, dans l'attente d'une législation adaptée. Il est également favorable à la proposition d'une meilleure transparence de l'information visant à éviter la manipulation du consommateur.

De même, pour le commerce par Internet, approuve-t-il la nécessaire protection des acheteurs en ce qui concerne les paiements.

Dans le domaine de l'emploi, du développement de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire, les propositions de l'avis rejoignent les préoccupations de la FEN-UNSA et de la FGSOA :

- relance de la création d'entreprises sans que d'autres disparaissent ;
- encouragement à l'égard du réseau « Entreprendre en France » complété par des aides à l'installation d'une plus longue durée ;
- statut social pour les commerçants ;
- revitalisation du commerce en zone rurale sous forme d'une activité multiservices ;
- lutte contre la concurrence déloyale notamment par la pénalisation des entreprises qui délocalisent à l'étranger ;
- application des nouvelles technologies comme les « étiquettes intelligentes » en évitant la déshumanisation des commerces et les suppressions d'emplois.

Un vaste chantier s'ouvre aux partenaires sociaux, portant sur la reconnaissance des compétences acquises, la qualification des emplois de service, la formation aux nouvelles technologies, le temps partiel voulu et choisi.

Enfin, pour la FEN-UNSA, l'évolution du commerce doit mettre fin à la croissance des grandes surfaces et la préservation du petit commerce dont le rôle, outre son caractère professionnel, est important tant pour sa proximité que pour sa convivialité.

Au-delà des critiques formulées, l'ensemble des propositions développées dans l'avis recueillent l'approbation du groupe FEN-UNSA et du représentant de la FGSOA qui ont voté le texte.

**Groupe des Français établis hors de France,  
de l'épargne et du logement**

**M. Marlin :** « Nous avons été attentifs à la présentation que vous avez faite de la vente et de la distribution des biens de consommation en France.

Or, la définition du commerce est plus large, il aurait peut-être été utile de le préciser. Malgré des informations intéressantes, un certain nombre de données de statistiques et de comparaisons auraient mérité d'être affinées. En effet, les proportions différentes de l'emploi dans le domaine du commerce aux Etats-Unis d'Amérique et en France ne sont pas, à notre avis, dues principalement aux différences de pouvoir d'achat, comme vous le soulignez, mais surtout aux modalités d'emploi très différentes entre les deux pays.

Les lois de l'offre et de la demande s'appliquent et continueront de s'appliquer à la vente et à la distribution des biens de consommation. Tous les acteurs devront savoir s'adapter à l'utilisation des outils modernes de vente, de communication, de gestion, de stockage, de transport. La formation prend donc une importance de plus en plus grande et pressante, car tout va de plus en plus vite. Il faut donc former les jeunes dès l'école primaire, et dans les divers établissements de la chaîne de formation, à l'utilisation des techniques modernes. Pour les adultes, il faut favoriser la formation continue et ceci s'applique plus particulièrement aux entreprises individuelles et aux petites entreprises. C'est dans ce domaine primordial de la formation et de l'information que des efforts doivent être demandés à ceux qui en ont la responsabilité. Des méthodes pédagogiques adaptées et des moyens appropriés doivent être préconisés et mis en oeuvre.

La distribution des biens de consommation dépend de l'aménagement du territoire, notamment, des infrastructures. Cependant elle est très liée aux approvisionnements et aux débouchés. Cela nous conduit immédiatement aux questions que posent le commerce international, ses conséquences sur la production des produits, sur le statut social de ceux qui les produisent dans les différentes zones du globe, et on peut regretter que cet aspect des relations producteurs, fournisseurs, distributeurs et consommateurs à l'échelon international n'ait pas été plus développé dans le rapport et l'avis.

Le rôle de l'OMC et de l'OIT aurait pu être abordé. Les questions de normes, de label, de qualité des produits doivent être suivies avec vigilance.

Les commerçants de la vente des biens de consommation, comme les autres professions d'ailleurs, doivent évoluer avec l'évolution des techniques mises à leur disposition, évoluer avec le monde, mais également le faire évoluer et non seulement le subir, c'est donc comme vous l'avez mentionné, surtout, la formation aux métiers du commerce et l'information qui doit rester la principale priorité.

Nous considérons cependant que le rapport et l'avis présentés ne traitent que partiellement les questions liées au commerce dans son sens large et moderne du terme.

Notre groupe partagera ses voix entre un vote favorable et personnellement je m'abstiendrai ».

### Groupe de la mutualité

Le groupe de la mutualité constate que le sujet qui était soumis à la réflexion du Conseil économique et social nécessitait une réflexion en profondeur sur le sens du commerce dans la société d'aujourd'hui et non pas seulement dans l'activité économique générale. L'examen du concept même, celui des fonctions sociales du commerce, les correspondances à étudier entre la place qu'il doit occuper dans la société et les moyens techniques complètement nouveaux et de plus en plus sophistiqués qui sont à sa disposition, auraient pu conduire à une conception de l'activité commerciale intégrée dans une conception actualisée de la citoyenneté, et pacifier ainsi les accusations parfois injustifiées d'instrument de dégradation sociale que l'on profère à l'encontre de cette activité essentielle de la vie sociale.

On peut regretter que le rapport comme l'avis n'aient pas atteint cette hauteur de vues, ce qui a limité d'emblée la force et la fiabilité des préconisations exprimées en quelques pages dans le projet d'avis.

Néanmoins, du point de vue du groupe de la mutualité, quelques remarques concrètes ont marqué un certain progrès des conceptions du monde du commerce à l'égard des structures de l'économie sociale. Elles font notamment apparaître que le fédéralisme des coopératives, comme celui d'ailleurs des mutuelles ou des associations, ne doit plus être assimilé à des manoeuvres déloyales de concurrence, mais au contraire considéré comme des modes spécifiques de l'activité humaine qui assurent un libre choix des structures productives, entre celles qui se basent uniquement sur la fructification d'un capital financier, et celles - les sociétés de personnes - qui se créent dans l'optique de la réponse à un besoin, exprimé par une demande de leurs membres qui en maîtrisent eux-mêmes la réponse productive.

Le groupe de la mutualité approuve les propositions d'intégrer véritablement la fonction commerciale dans les quartiers difficiles, contrairement à ce qui s'est fait avec les centres commerciaux créés *ex nihilo*. Le renforcement des associations de consommateurs et des conditions du travail des employés du commerce, mais aussi la suggestion de prendre en compte le recyclage des déchets ont reçu l'approbation du groupe.

Aussi, comme ces propositions ne répondent qu'imparfaitement à l'intitulé du titre de la saisine sur l'évolution des structures commerciales et l'avenir du commerce, le groupe de la mutualité s'est abstenu.

### Groupe des personnalités qualifiées

**M. Bêche** : « Le débat prospectif auquel le titre de ce rapport appelle fait défaut. On y trouve des analyses argumentées qui retracent l'évolution dans ces divers aspects du commerce depuis plus d'un demi siècle et qui contribuent également à analyser la crise urbaine dont le commerce indépendant a été la victime. Cependant, les mesures spécifiques auraient dû être évaluées plus méthodologiquement, et certaines comparaisons qui apparaissent aléatoires, évitées.

L'avis expose trop de mesures revendicatives de court terme. L'essor du commerce électronique et son impact sur le développement des moyens de communication est un débat intéressant mais qui pose aussitôt celui de l'adaptation de l'ensemble de nos filières de formation initiale et continue, afin que ces développements puissent bénéficier à l'ensemble des citoyens. Le commerce a un rôle important à jouer pour l'acceptation de l'Euro, ce dernier ayant une fonction également en terme de niveau de prix. Le contexte européen mériterait que l'on imagine des actions fortes concernant l'homologation des produits, l'harmonisation de la législation du travail. Ces actions contribueraient à redéfinir le rôle et la place des consommateurs.

Mais le commerce s'inscrit également dans le cadre global de l'aménagement du territoire qui nourrit aujourd'hui les débats parlementaires. La préservation du commerce en zone rurale que vous évoquez demande une réflexion plus approfondie et plus innovante d'autant que les débats actuels fixeront le cadre pour conduire un développement durable. L'ensemble des éléments qui se sont télescopés dans les débats en section n'ont peut-être pas permis d'élaborer un projet d'avis plus ambitieux, ce que je regrette. Je m'abstiendrai donc sur ce projet d'avis ».

**M. Mandinaud** : « Le commerce né avec les sociétés humaines se confond avec l'histoire de l'humanité. Il ne s'agit donc que de mutations. Dans quelle société s'épanouira le commerce de demain, c'est ce que l'avis tente de cerner plus sur un plan structurel que prospectif. Le commerce, pas plus hier qu'aujourd'hui, ne fera l'homme en tant que tel, mais l'homme fera du commerce comme il l'a toujours fait.

Raymond Aron écrivait en 1969 : « *un régime économique est toujours une création humaine et ses diverses formes ne sont jamais que des péripéties de l'histoire des idées* ».

Je souhaite que la nécessaire et indispensable mise en place d'une économie de grande distribution, adaptée aux impératifs de la société moderne, laisse une place à la tradition des échanges humains du commerce de proximité et qu'ainsi le commerce des hommes continue comme le disait Montaigne « à former le jugement ».

Je regrette dans l'avis l'absence d'une certaine dimension prospective : le commerce dans l'Europe, la nature spécifique des conditions de travail dans le commerce, l'essor du consumérisme et de ses représentations, en un mot le souffle du marathonien dans la course à l'avenir. Je voterai pour l'avis ».

### Groupe de l'UNAF

Le groupe de l'UNAF a apprécié la qualité et l'équilibre de l'avis. Le problème est abordé techniquement mais de façon prospective, en situant l'organisation du commerce de demain dans une dynamique et par rapport aux évolutions des comportements marchands ou consommateurs. La métamorphose du paysage commercial a accompagné l'urbanisation croissante de la société ainsi que la diversification des goûts et des besoins des consommateurs, face à une structure démographique qui se modifie. De plus, le commerce se trouvera confronté, dans les années qui viennent, à de nouveaux défis tels que le passage à l'euro, le développement prévisible du commerce électronique et de la dématérialisation de la monnaie, le défi de la réduction de la durée du temps de travail.

Représentant les familles, notamment dans leurs fonctions de consommation, le groupe de l'UNAF a limité ses réflexions à la protection des consommateurs.

1. En premier lieu, **les droits des consommateurs** au sein d'un marché communautaire de plus en plus intégré, devraient être harmonisés. Une politique dynamique de protection des consommateurs pourrait s'exercer plus particulièrement sur la sécurité des produits et des aliments (par un accroissement de l'efficacité des contrôles et de la veille sanitaire, par un effort de transparence des informations sur la sécurité des produits et sur la santé, par le respect des garanties et des normes), et sur la commercialisation des organismes génétiquement modifiés (par un devoir de transparence et de lisibilité à l'égard des consommateurs).

2. Il est nécessaire d'apporter aux clients et usagers des garanties sur la qualité et la fiabilité des produits, le service après-vente, la durabilité des utilisations. L'UNAF souhaite insister sur **le rôle essentiel des associations de consommateurs** qui constituent des relais indispensables de la politique de protection des consommateurs. Leur place et leur rôle devraient être précisés et leurs moyens renforcés afin de leur permettre d'exercer leurs différentes représentations dans les meilleures conditions. Une de leur mission est d'éviter toute forme de marginalisation qui puisse entraîner l'exclusion de groupes de population dans le cadre de la globalisation du commerce.

3. **Une information claire, précise, complète**, donnant à l'acheteur les éléments de son choix en fonction de ses besoins réels et de ses ressources, est nécessaire, au moment où se développent de nouveaux modes de chalandises (informatique, vente par correspondance), et de nouveaux moyens de règlements monétiques. Une attention spécifique est à porter aux outils nouveaux de paiement, et en particulier au **commerce électronique**, qui, bien qu'offrant aux consommateurs des occasions, suscite également des inquiétudes quant à leur protection. Les problèmes spécifiques sont liés à l'absence d'instrument juridique au niveau international et à la difficulté de localisation et de différenciation des sites. Aux niveaux national et européen, une veille technologique sur les produits non conformes et un système d'alerte accessible au grand public, pourraient être mis en place sur les produits à risque, en particulier pour les jeunes enfants. Les



consommateurs devront être également informés sur les prix, les frais de livraison, le montant de la TVA et tout particulièrement sur les modalités de sécurisation des paiements.

4. Le commerce est une branche économique appelée à se développer, où **la place de la relation humaine** est à favoriser. Il joue un rôle essentiel dans l'organisation de la vie collective et l'aménagement du territoire. Les initiatives innovantes doivent être soutenues lorsqu'elles permettent une meilleure insertion des services commerciaux dans les zones difficiles et facilitent la vie de populations menacées par de nombreuses formes de marginalité comme les populations à faibles revenus et les personnes âgées. Enfin, le commerce joue un rôle décisif dans la structuration des territoires car il est à la base d'un équilibre de la vie locale et correspond à la satisfaction de besoins fondamentaux des populations.

Le groupe de l'UNAF s'est prononcé en faveur de l'avis.



## **RAPPORT**

**présenté au nom de la section des activités  
productives, de la recherche et de la technologie  
par M. Charles URBAIN, rapporteur**



Par décision du 27 janvier 1998, le Bureau du Conseil économique et social a confié à la section des activités productives, de la recherche et de la technologie la préparation d'un rapport et d'un projet d'avis sur « *Quel commerce, demain ?* ». La section a désigné Monsieur Charles Urbain comme rapporteur.

En vue de parfaire son information, la section a, successivement, entendu :

- Monsieur Georges Chétochine, président directeur général de Chétochine conseils SA. ;
- Monsieur Jérôme Bédier, président de la fédération du commerce et de la distribution ;
- Monsieur François Lemarchand, président directeur général de « Nature et découverte » ;
- Monsieur Jean-Luc Pinson, directeur adjoint du centre d'études et de formation des assistants techniques du commerce et des services ;
- Monsieur Philippe Lemoine, président du groupe LASER.

Une délégation de la section s'est, en outre, rendue dans les locaux du centre européen de réflexion et de formation pour le commerce du futur, dit « l'Echangeur », afin d'assister à quelques démonstrations de techniques commerciales nouvelles.

La section et son rapporteur remercient l'ensemble de ceux qui ont bien voulu apporter, lors d'entretiens privés ou sous formes d'écrits, leurs concours à l'élaboration du rapport. Le rapporteur s'étant, par ailleurs, inspiré d'extraits de débats, de compte-rendus de manifestations professionnelles, d'études et de recherches publiées dans la presse, il tient à adresser ses plus vifs remerciements à leurs auteurs.

En outre, il avait sollicité du bureau la possibilité de se faire assister par un expert. L'accord lui ayant été donné, Monsieur Claude Sordet, venu, comme lui-même, de la distribution, mais également homme de presse et historien du commerce a été cet expert. Le rapporteur tient à le remercier tout particulièrement pour l'aide efficace qu'il lui a apportée tout au long de la rédaction du rapport.



## PREAMBULE

« Quand l'histoire est la mémoire du futur »

Pléthorique, souvent mal organisé, voire arriéré et facteur d'inflation, tels sont quelques-uns des qualificatifs qui peuvent rendre compte de la situation du commerce au sortir du second conflit mondial.

Sous toutes ses formes, il a su, dès l'aube des années 1950, prendre courageusement les mesures qui convenaient à une évolution, elle-même engendrée par l'explosion démographique, le boom économique, si bien dénommé les « Trente glorieuses » par Jean Fourastié et l'appel massif de l'industrialisation des centres urbains.

Force est de reconnaître que cette prise de conscience n'a pas toujours été, loin s'en est fallu, le fait des entreprises déjà installées. La révolution de l'après-guerre fut, d'abord et avant tout, technique. Ainsi, dans le domaine de la distribution de détail à dominante alimentaire, est apparu le libre-service permettant, dès 1958, l'avènement des premiers supermarchés en France, puis, à partir de 1963, celui de l'hypermarché... concept, authentiquement français et qui, pendant un quart de siècle, souvent aux côtés des centres commerciaux, a très profondément modifié la donne du commerce dans sa plus large acception ; ceci malgré la mise en place de contraintes administratives. A la même période éclosaient les premières enseignes de commerces spécialisés, devenant d'ailleurs les premières marques d'enseigne. Ces néo-spécialistes ont gagné, année après année, tant en nombre qu'en surface, des parts de marché. Supermarchés, hypermarchés, centres commerciaux et grandes surfaces spécialisées ont été, sont, sans aucun doute, et devraient rester une réponse à des besoins de marché précis, exigeants, renforcés par la croissance du pouvoir d'achat des Français.

On fait souvent grief au grand commerce, entre autres, d'entraîner par son développement même, la disparition de ces petits détaillants qui tenaient depuis longtemps une place essentielle dans l'économie et la société française. De tels propos ne sont pas nouveaux puisqu'ils sont apparus dès qu'ont été créés les grands magasins. En 1881 déjà, *le Figaro* dénonçait « *l'assassinat des petits marchands par les grands bazars* ».

La modernisation du commerce n'est pas un phénomène uniquement français. Tous les pays de l'Union européenne ont connu et vécu de telles métamorphoses de leur paysage du commerce, même si, certains ont tenté de préserver les appareils distributifs en place.

Enfin, la France, on ne le signale pas assez, mieux que d'autres pays de l'Union, possède une présence très forte de commerçants indépendants. Près de 38 % des parts de marché des grandes et moyennes surfaces sont détenus par d'authentiques indépendants regroupés dans des coopératives et 65 % du commerce non alimentaire sont le fait d'initiatives d'indépendants. Mais au fait, jusqu'à quand reste-t-on indépendant ? A entendre ou à lire certains détracteurs du commerce, la réussite d'une entreprise lui fait perdre son statut d'indépendant.

**Il était une fois... le commerce.**

Qui peut dire quand a commencé l'aventure du commerce moderne ? Avec Aristide Boucicaut qui, en créant le Bon Marché, a fait « *le Bonheur des Dames* » ? Avec Etienne Lesage qui a inventé le succursalisme ? Avec Marcel Fournier le concepteur de l'hypermarché ? Ou, encore, serait-ce dans l'immédiat après 1<sup>ère</sup> guerre mondiale, lorsque le 2 octobre 1922 l'acte établissant ce qui allait devenir la première entreprise de vente par correspondance, La Redoute, fut signé ?

C'est sans doute à l'orée des années 1930, sur fond de crise économique mondiale, que s'est essentiellement développé le commerce organisé, structuré, reposant sur la répétitivité de l'offre, le suivi de la qualité, le respect des assortiments et des prix, sinon toujours bas, du moins raisonnables. On comprend parfaitement que les nouveaux compétiteurs du commerce que furent, dès 1931, les Uniprix, Monoprix, Prisunic se soient qualifiés de magasins populaires. En fait, telle est bien leur cible originelle... les plus démunis des Français. Si, d'évidence, ceux-là ont besoin de prix bas, les plus favorisés en raffolent. Le critère du prix a toujours été pour le commerce un facteur d'attraction très important, voire déterminant. C'est donc en cette période de tension interne et externe que se créent les magasins populaires et se développent les maisons à succursales multiples alimentaires.

Ces dernières mènent une stratégie fondée sur l'ouverture soutenue de petites succursales sur l'ensemble de l'Hexagone, la prédominance de la fonction achat car qui bien achète bien vend, l'extension des assortiments vers des articles produits frais, les « denrées périssables », l'apparition des premières tournées de campagne ou de « Chine ».

Le développement du succursalisme semble alors infiniment moins spectaculaire que l'apparition et la rapide montée en régime des magasins populaires issus de la volonté des grands magasins. Le concept révolutionnaire repose sur le respect d'une discipline d'airain ; les magasins populaires sont les inventeurs de l'affiliation et les développeurs des marques propres, des marques de distribution.

L'onde de choc provoquée par ce développement a été aussi importante que trente ans plus tard celle inhérente à l'hypermarché. Le développement des magasins populaires fut infiniment rapide. Entre 1932 et 1940, il n'y a pas eu de période d'essai, de phase pilote, le succès vint en marchant, et quel succès !

Cette décennie fut également caractérisée par l'incessante prise de pouvoir des « grands commis » du commerce : les acheteurs, la centralisation des achats indispensable appelant de véritables « patrons d'achat ».

Les séquelles dues aux privations ont engendré, dans les années 1940, des changements durables d'habitude de consommation. Les consommateurs vont vers l'offre car rares sont les produits dans les magasins. On n'achète pas, on trouve, et pour trouver il faut se débrouiller.

La priorité fut donnée au sortir de la guerre à la reconstruction des entrepôts, hélas, et pour cause de dommages de guerre, pierre par pierre à l'identique, ces structures dix ans plus tard se révélant dépassées. Pendant cette période de clairs obscurs, on assiste à un début de réorganisation, plus ou moins



efficace de la production des biens de grande consommation. Les acheteurs du commerce n'achètent plus mais quémangent, dénichent et ce jusqu'en 1950.

Dès la fin des années 1940, apparurent les premiers produits nouveaux. On découvre de nouvelles techniques de fabrication. Les réseaux de distribution sont très « atomisés » d'où l'importance des structures commerciales des fabricants. On vit le grand temps fort des représentants, des agents commerciaux.

Et le commerce réorganisé, qu'on n'appelle pas encore grand commerce, et encore moins distribution, que devient-il ? En 1947 a lieu le premier voyage aux Etats-Unis d'une mission de succursalistes français. C'est également, quelques années plus tard, la première apparition à Dayton (USA) de l'oracle *de National cash register* (NCR), Bernardo Trujillo commençant à prêcher « *l'îlot de perte dans l'océan de profit* ». Aux USA, le libre-service bat son plein et le supermarché fait merveille. Entre 1932, année de leur création, et 1949 le nombre des supermarchés américains a été multiplié par 100 et leur chiffre d'affaires par 364.

En 1948 eurent lieu en France les premiers essais timides mais spectaculaires de transformation de magasins d'épicerie en libre-service sans grand succès d'ailleurs.

Les années 1950 ont été le point de départ pour le commerce des « trente glorieuses ».

De 1950 à 1955 les fabricants, ayant renoué avec la normalisation des approvisionnements, commencent à améliorer les emballages, conscients des conséquences du développement du libre-service, à améliorer également les standards de qualité des produits. Ils développent de nouvelles techniques de communication : promotion sur le lieu de vente (PLV), publicité directe. Les fabricants vivent très mal l'abolition des prix imposés (décret loi Pinay). Les distributeurs, quant à eux, profitent de la mauvaise santé des dizaines de milliers de commerces d'alimentation générale comme non-alimentaire de l'après-guerre, trop souvent mal gérés, et qui disparaissent très rapidement. Ceci explique la résurgence du succursalisme alimentaire malgré d'ailleurs un lent développement des méthodes du libre-service. Les tournées de chine, tournées de campagne, reprennent vie alors que se développent de nouveaux magasins populaires notamment dans des villes moyennes. La modernisation des entrepôts (grossistes, succursalistes) se poursuit, ce qui d'ailleurs amène la réorganisation des services d'achat calqués sur le modèle d'avant guerre et très souvent avec les hommes d'avant guerre.

De 1959 à 1969, côté distributeurs on assiste à un plus net développement des techniques du libre-service. Les premières supérettes (magasins de moins de 400 mètres carrés) apparaissent puis ce furent les premiers supermarchés (magasins de plus de 400 mètres carrés) dès 1958. L'extension des présentations visuelles des produits amène aux premières confrontations directes entre acheteur/consommateur, produit et marque. Ce fut une révolution. Le libre-service est essentiellement mis en oeuvre par les succursalistes, les coopératives de consommation et quelques indépendants dynamiques. Les marques propres des distributeurs n'ont pas repris le poids qu'elles avaient avant guerre. Les

fabricants investissent dans le lancement de produits nouveaux et développent de nouvelles technologies ; le marketing gagne ses quartiers de noblesse ce qui, sans doute, permet le rapide développement de la notion de marque et de préférence nationale. L'appellation « force de vente » apparaît chez les industriels. Pour résumer la décennie 1950-1960, on peut remarquer la totale remise à niveau en ordre du commerce organisé. Pendant que les magasins populaires poursuivent leur conquête de l'Hexagone (de plus en plus d'affiliés s'installent dans des agglomérations de plus en plus petites) les succursalistes, les coopératives, voire le commerce associé, se réorganisent. C'est aussi l'émergence d'un nouveau commerce indépendant se regroupant en chaînes volontaires de grossistes ou de détaillants.

Quelques erreurs d'appréciation furent commises pendant cette période. Les magasins populaires ont souhaité fonder toute leur stratégie commerciale sur le développement de leurs marques propres. Les standards de qualité des produits « maison » se sont, de ce fait, trouvés très décalés par rapport à ceux des marques d'industriels en pleine émergence. Les succursalistes, quant à eux, ont opté pour les mêmes structures, les mêmes organigrammes qu'avant guerre, époque où le bon achat signifiait bonne vente. La marge importait avant toute chose. Les politiques commerciales peu dynamiques du réseau de succursalistes expliquent sans aucun doute l'avènement des discounters : Edouard Leclerc, Roger Berthier (Berthier Saveco). Le climat régnant alors sur les rapports producteurs-distributeurs commence à se dégrader du fait d'une double ignorance. Au sein des entreprises de production, force est de constater que les hommes de production et ceux du marketing ignorent les hommes en charge de la commercialisation. Par ailleurs, dans les entreprises de distribution, les hommes des achats et en général ceux du siège ignorent les hommes commerciaux des magasins. Et par-dessus tout ça, les acheteurs (distributeurs) ignorent les vendeurs (fabricants) qui le leur rendent bien.

Les fabricants ont porté sur les premiers supermarchés un regard marqué d'une curiosité évidente mêlé à un sentiment de défiance. Certains comprennent toutefois quel pouvait être pour leurs produits l'intérêt d'une telle formule axée en principe sur la vente de masse. On peut reconnaître, avec le recul du temps et à quelques rares exceptions près, que le supermarché n'a pas vraiment réussi sa percée à une époque où la voie se trouvait pourtant libre. Le commerce intégré semblait à cette époque marquer le pas par manque d'audace.

Ainsi, en 1963, naît l'hypermarché issu des atermoiements du supermarché qui n'en finit pas de chercher sa voie. L'hypermarché est d'abord un discount axé sur les produits de grande consommation ne vendant ainsi que des grandes marques. Il relève la gageure de l'extension du discount aux marchandises générales ce qui apparaît pour le moins risqué. Il implique un management décentralisé et caractérisé par la souplesse, la rapidité d'action et de réaction, ce qui, à l'époque, est révolutionnaire. Il appelle de nouveaux types de localisation hors agglomération et sur des grands axes routiers ce qui s'éloigne des habituels choix d'implantation en ville ; il nécessite de vastes parkings et la vente de l'essence en discount : autre pari sur le développement de l'automobile. Il repose enfin sur une communication agressive, d'ailleurs inspirée de celle d'Edouard

Leclerc, ce qui peut choquer les tenants de l'adage « *pour vivre heureux, vivons cachés* ».

La phase pilote de l'hypermarché dure près de quatre ans, ce qui peut sembler énorme. A partir de 1967-68, le démarrage de l'hypermarché s'effectue dans une fièvre incroyable. Au premier semestre 1970, il y a en France 103 hypermarchés dont 24 ouverts au cours des six premiers mois de l'année 1970. Le pionnier (Carrefour) totalise 13 magasins. Cette décennie est celle du grand virage libre-service : 1 082 849 mètres carrés de surface de vente créés par les supermarchés ; 563 714 mètres carrés de surface de vente créés par les hypermarchés. On imagine la répercussion de ce développement du libre-service sur les produits, leur conditionnement, les promotions des ventes, la publicité mais aussi les modes de management des distributeurs. On remarque notamment l'apparition chez les succursalistes de fonctions nouvelles « directeur commercial général », *general merchandiser*. Bien que les fabricants maintiennent encore, grâce à l'apparition du merchandising, une certaine suprématie sur le commerce, le poids de celui-ci se fait de plus en plus évident.

Les années 1970 sont les années « folles » de l'hypermarché. Au 1er juillet 1975, on dénombre :

- 2450 supermarchés ;
- 299 hypermarchés.

En vingt ans il s'est créé 5 289 832 mètres carrés de surface de vente, supermarchés et hypermarchés ! Qui pourrait nier que l'évolution du commerce de détail au cours de cette période a été très largement liée au rythme de développement des grandes surfaces ? Qui également pourrait nier que l'avènement de la « loi Royer » (décembre 1973) n'a pas contrarié l'évolution naturelle des « espèces » et notamment favorisé le bond en avant des supermarchés puis, beaucoup plus tard, l'éclosion massive des maxi-discomptes ?

Durant ces années, l'expansion spectaculaire du grand commerce est double :

- expansion externe ou exogène par ouverture de nouvelles surfaces de vente ;
- expansion interne ou endogène par l'augmentation régulière et soutenue du volume de chiffre d'affaires réalisé parce que le pouvoir d'achat connaît une hausse constante.

La motorisation est en fort développement, les équipements électrodomestiques enregistrent une progression spectaculaire. Les formules plaisent, voire séduisent, l'aspect festif de l'hypermarché est reconnu de tous. Les implantations se réalisent alors dans des agglomérations moyennes qui appellent une surface moins grande alors qu'il existe un refus d'investissement lourd compte tenu de rentabilités de plus en plus incertaines. A l'inverse, pendant cette période, d'autres catégories de magasins élargissent leur surface de vente, essentiellement les supermarchés, les magasins populaires.

Pendant ce temps, on assiste à la forte émergence de nouveaux secteurs marchands ouverts par les néospécialistes.

Cette longue et turbulente décennie connaît, à elle seule, le grand « boom », l'euphorie puis l'inquiétude prémonitoire d'un éventuel déclin.

La décennie 1980 est à l'évidence celle de l'apparition puis du développement au sein du monde du commerce, des nouvelles technologies et techniques. 1980-1990 apparaît comme la phase de l'informatisation très poussée de la distribution :

- les aires de vente (caisses à lecture optique) ;
- les soutiens logistiques (entrepôts, transports, soit la distribution physique) ;
- les centrales d'achat.

Elle est également marquée par l'apparition sur le marché (d'abord dans le petit commerce puis dans les grandes surfaces) de très nombreux produits nouveaux dont nombre de plats préparés ou semi finis, la cuisson sous vide, les nouveaux produits frais (quatrième gamme) apparaissent et se développent ensuite rapidement. La décennie est également fertile en grandes manoeuvres. Les premières centrales d'achat européennes voient le jour. Arrive en France le premier maxi-discount allemand Aldi. Personne n'y croyait. Cette période voit le consommateur devenir un grand « professionnel » de l'achat sachant ce qu'il veut, quand il le veut et où il le veut.

Pour le grand commerce, la décennie 1990 commence par des années de plomb. La « loi Royer » se durcit... la « loi Doubin » soumet à autorisation préalable les lotissements commerciaux. Les premiers scandales financiers s'étalent sur les colonnes des journaux.

### **Le temps du bilan**

Les faits sont là, le vent du changement a soufflé depuis plus de trente ans sur l'ensemble du commerce français. Les grandes mutations vécues par le commerce moderne, grand ou petit, ont permis d'accompagner l'urbanisation croissante de la société ainsi que la diversification des besoins et des goûts des consommateurs. Le client, le consommateur français, vit mieux, trouvant de plus en plus fréquemment les concepts magasin et les produits répondant aux variations de ses attentes. Le commerce a indéniablement contribué à la diffusion de produits nouveaux. Il a été, aux côtés des fabricants, un puissant facteur d'innovation, leur permettant d'ouvrir de nouveaux marchés. A la recherche de progrès et de performances dans le domaine de la gestion de ses flux (marchandises, clients, fonds et personnels) le commerce a apporté une contribution massive à l'émergence puis au développement rapide des nouvelles technologies et en particulier celles de l'informatique. Il a su participer au développement de l'urbanisme, apportant une réponse aux responsables de l'aménagement du territoire. Ce faisant, il a contribué à accompagner par ses nouveaux concepts marchands les mouvements démographiques. Le commerce est devenu un très grand utilisateur de vecteurs publicitaires et médiatiques offerts par les spécialistes de la communication. Enfin le commerce a été un grand créateur d'emplois directs et un incontestable inventeur de métiers nouveaux qui doivent, désormais, trouver leur définition, celles des qualifications correspondantes et de la normalisation de leur exercice.

### **Le temps des interrogations**

En constante évolution, le commerce va se trouver confronté à de nouveaux enjeux se situant à des niveaux différents mais qui sont autant de défis pour l'imagination des professionnels du secteur.

Ils sont de natures différentes. Ils ont, pour certains, un horizon temporel différent. A court terme, l'enjeu économique et technique de l'arrivée d'une nouvelle monnaie, l'euro ; à court-moyen terme, l'enjeu technique de la révolution de commerce électronique dont P. Lemoine, entendu par la section soulignait qu'il revêt le triple aspect d'être fondamental, urgent et de société ; à moyen-long terme, la modification assez radicale de la répartition de la pyramide des âges de la société française et donc de celle de la clientèle. Ils ont, également, des champs variés. A cet égard, le rapport entend s'interroger sur la relation entre le secteur et l'organisation du territoire. En effet, au-delà de l'esthétique, l'évolution du commerce dans la ville, à sa périphérie et dans le monde rural impose une réflexion de fond. De même, à la veille de l'entrée en force du commerce électronique et à la lumière des services qu'il peut offrir, une réflexion de fond doit être menée sur l'emploi.

En constante évolution, le commerce va se trouver confronté à de nouveaux enjeux se situant à des niveaux différents et qui sont autant de défis pour l'imagination des professionnels du secteur.

Ce sont ces défis que le rapport entend aborder, après avoir dressé un état des lieux de l'appareil commercial en charge de répondre à une demande en constante évolution sur laquelle il s'interrogera.





## CHAPITRE I

### LA DEMANDE : « LE NOUVEAU POUVOIR CONSOMMATEUR »

#### *De l'achat raison à l'achat plaisir*

Y a-t-il contradiction entre l'achat raison et l'achat plaisir ? Peut-on parler de « l'achat plaisir » alors que, malgré certaines bonnes nouvelles enregistrées au cours du premier semestre 1998, la situation de l'emploi entraîne à l'évidence une persistance durable de la précarité ? En marge de ces effets négatifs pour la croissance elle-même, cette situation, particulièrement exacerbée en France, peut remettre en cause notre habituelle acception de la société de consommation qui se voulait « de masse » et totalement démocratisée. Faut-il même, sur ce point, réviser complètement notre façon de penser ? Trois interrogations qui conduisent à une quatrième. Le titre même de ce chapitre « *Le nouveau pouvoir consommateur* » n'est-il pas un non sens ? Eh bien non. Certains s'accordent à prétendre qu'il n'y a de vrai pouvoir qu'économique et que ce dernier revient aux industriels, aux producteurs d'une part et aux distributeurs, aux commerçants d'autre part, tous alliés objectifs pour faire croire au consommateur que le pouvoir lui appartient en fait. Il ne s'agit pas de faux-semblants, voire de simulacre de transfert : le consommateur, hier encore sommé de détruire le plus possible et le plus rapidement possible est redevenu... ce qu'il n'aurait jamais dû cesser d'être : un client, celui qui peut dire en dernier ressort : oui ou non. Même si les sollicitations sont nombreuses et qu'il est difficile de toujours bien discerner ce qui est spontané de ce qui est suggéré plus ou moins adroitement, la faculté de dire oui ou non apparaît comme une évidente forme de pouvoir qui fait que producteurs, fabricants, distributeurs, commerçants, dépendent de cette sanction. Cependant, ce pouvoir, pourtant bien réel, est interdit à une part des ménages français dont les revenus se situent en dessous du seuil de pauvreté, voire dans son immédiat « voisinage ».

Cette population minoritaire mais vraiment malheureuse mise à part, comment ne pas s'étonner des réactions de la majorité de nos concitoyens qui pourtant ne connaissent absolument pas ces problèmes. Gérard Mermet, auteur de *Francoscopie*, dans une réflexion sur le « nouveau mal français » pose la question : « *Comment Dieu pourrait-il encore être heureux en France si les Français ne le sont plus ?* » et Gérard Mermet de poursuivre : « *L'explication de cette évolution tient pour une large part à l'apparition d'un nouveau mal hexagonal : le misérabilisme* ».

Il semble que nous préférerions faire pitié qu'envie et en général, selon Gérard Mermet, nous évoquons plusieurs raisons de nous faire plaindre :

- **le pouvoir d'achat des Français diminue** : c'est une idée erronée ;
- **les inégalités s'accroissent** : oui et non car il existe quelques secteurs importants où, *a contrario*, on assiste à une diminution de celles-ci ou pour le moins à un rééquilibrage ;



- **la consommation baisse** : cette idée, fortement ancrée, est également fausse ; il est par contre patent que le rythme de croissance du pouvoir d'achat a diminué depuis 1974, ce qui ne constitue, cependant, pas une baisse en termes réels ;
- **le temps manque** : si cette impression est forte, en réalité il en va tout à fait autrement ; jamais les Français n'ont disposé d'autant de temps qu'aujourd'hui ; l'espérance de vie à la naissance a augmenté de 33 ans depuis le début du siècle ; le temps libre représente 31 % du temps éveillé d'une vie moyenne contre 11 % en 1900 ;
- **l'individualisme progresse** : certes, les Français s'intéressent beaucoup à eux-mêmes mais ils donnent aussi abondamment aux organisations humanitaires ; qui plus est, on assiste dans ces années de crise, à une explosion du nombre des créations d'associations : 20 % et 22 % des Français appartiennent à une association sportive ou culturelle ;
- **l'infidélité des consommateurs se généralise** : c'est une bonne nouvelle car cette infidélité apparente n'est pas en réalité l'expression d'une instabilité chronique ou d'une versatilité malade. Elle dénote bien au contraire la maturité du consommateur « client », son vrai pouvoir qui s'exprime par son éclectisme, ses exigences et ses compétences à mieux acheter. S'il change, c'est parce qu'il se sent insatisfait, peut-être frustré, en regard de l'offre actuelle, qu'il s'agisse d'ailleurs de produits de consommation courante ou de promesse électorale ;
- **les Français sont des assistés** : la tradition jacobine française a toujours attribué à l'Etat, qualifié « d'Etat providence », un rôle beaucoup plus déterminant qu'ailleurs ; il reste que les Français prenant conscience du fait que celui-ci se révèle incapable de résoudre tous leurs problèmes ont de plus en plus tendance à s'impliquer eux-mêmes dans la recherche de leurs solutions ;
- **la reprise économique est la seule solution au chômage** : s'il est généralement admis que l'économie peut générer des emplois au-delà d'un certain seuil de croissance du PIB couramment estimé à 3 %, c'est moins vrai en-dessous de celui-ci ; il faut donc nuancer ce discours de façon qu'il n'empêche pas les prises de décisions nécessaires comme la mise en place d'un système à temps choisi et à rémunération correspondante.

## **I - HIER, AUJOURD'HUI, DEMAIN, LES CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE L'ÉVOLUTION DES BESOINS DES CONSUMMATEURS**

A - LES RELATIONS ENTRE LES ÉVOLUTIONS DU POUVOIR D'ACHAT DES FRANÇAIS,  
LA COMPOSITION DE LEUR BUDGET DE CONSOMMATION ET LES FORMATS  
(MAGASIN) MIS À LEUR DISPOSITION

Si l'on devait en quelques mots caractériser la période contemporaine on pourrait dire qu'elle diffère largement de l'avant-guerre par un accroissement global du volume de la consommation lui-même indissociable des grandes mutations qui ont affecté la société française.

### **1. L'augmentation de la population**

En 1998, la population française dépassait 60 millions d'habitants. La France métropolitaine est le troisième pays de l'Union européenne derrière l'Allemagne (réunifiée) et le Royaume Uni. La France a connu la plus forte croissance démographique depuis 1970 devant le Royaume Uni et l'Allemagne. Pour mémoire, au lendemain de la guerre, on dénombrait en France 40 millions d'habitants, c'est-à-dire qu'en un demi-siècle la population française a crû de près d'un tiers. La population de la France pourrait s'élever à 61 ou 66 millions d'habitants en 2020. Malgré le vieillissement de sa population, la France compte proportionnellement davantage de « juniors » que les autres pays de l'Union européenne, Irlande exceptée ; toutefois les moins de 15 ans qui représentent 20 % de la population n'interviendront plus que pour 16,8 % de celle-ci en 2020.

En revanche, les « seniors » (plus de 65 ans), qui représentaient 11,5 % de la population en 1994, seront 10,16 millions en 2020, soit 16 % de la population (+ 44,29 %) (cf. chapitre III).

En mars 1996, la France comptait 25,6 millions d'actifs (43 %). La proportion des actifs dans l'ensemble de la population avait sensiblement diminuée entre 1900 et 1968 (- 20 %) du fait, notamment, de l'évolution de la pyramide des âges entre 1930 et 1945, de l'allongement de la scolarité, de la diminution de l'âge moyen de la retraite... mais aussi de la réduction de l'activité féminine.

Or, depuis 1968, le redémarrage de l'activité féminine est particulièrement sensible. Là, se trouve l'essentiel de l'explication de la croissance du taux d'activité. Aujourd'hui 47 % des femmes de 15 ans et plus sont actives ; ce taux, rappelle Gérard Mermet, reste toutefois inférieur à celui observé en 1921 (52 %) qui représente le maximum enregistré au cours du siècle.

Le travail commence plus tard du fait de l'allongement de la scolarité (40 % des 15-29 ans occupent aujourd'hui un emploi contre 57 % en 1975).

Par contre, l'effet chômage intervient sur l'âge de la cessation d'activité. Si l'âge légal de la retraite depuis 1981 reste fixé à 60 ans, on constate que l'âge réel se situe plus tôt : 66 % des actifs sont déjà sans emploi au moment de leur départ à la retraite (62 % des hommes et 71 % des femmes).

## 2. L'accroissement constant du pouvoir d'achat

Le développement économique que la France a connu depuis 1959 s'est traduit par une progression quasi continue du revenu et de la consommation des ménages. Le pouvoir d'achat par habitant a été multiplié par 2,5 entre 1959 et 1994 et la progression du volume de la consommation par tête a été du même ordre. C'est ce que constate l'INSEE<sup>1</sup>.

En fait, le pouvoir d'achat de nos concitoyens (individus ou ménages) a fortement progressé entre la fin de la seconde guerre mondiale et le début de la crise économique. Pendant cette période qualifiée de « trente glorieuses » par Jean Fourastié, les salaires ont augmenté plus vite que les prix. Entre 1950 et 1970 notamment, le pouvoir d'achat du salaire moyen a été multiplié par deux. Les salaires ont augmenté plus vite que les prix, certes, à l'exception toutefois du SMIG qui, lui, indexé sur l'inflation, prit un très sérieux retard sur les autres salaires. Il a fallu attendre le fort réajustement du SMIG en mai 1968 pour corriger cet état de chose, qui à l'époque pouvait être considéré comme une injustice sociale compte tenu de la progression beaucoup plus rapide des revenus élevés. Pendant ces trente glorieuses, 1945-1975, la grande majorité des Français se sont davantage enrichis que pendant tout le XIX<sup>e</sup> siècle<sup>2</sup>.

Cette euphorie économique se caractérisait par le « pouvoir acheter » et davantage encore par le « vouloir acheter ». Pour mémoire, le pouvoir d'achat des individus ou des ménages mesure leur capacité à acheter des biens et des services avec les revenus qu'ils perçoivent. Sa progression dans le temps dépend certes de l'évolution des revenus eux-mêmes. Elle dépend tout autant du niveau de l'inflation qui trop forte peut aller jusqu'à laminer complètement leur valeur d'échange.

En se centrant sur la période 1959-1994, l'INSEE met en exergue le fait important que la croissance globale de la consommation n'a toutefois pas été uniforme sur l'ensemble de la période. Jusqu'en 1973, pouvoir d'achat et consommation en volume se sont accrus à un rythme élevé qui a atteint respectivement 5,8 % et 5,4 % en moyenne annuelle. Après le premier choc pétrolier, pouvoir d'achat et consommation ont augmenté à un rythme nettement moins rapide, de l'ordre de 3 % en moyenne par an de 1974 à 1981. Les évolutions annuelles de la consommation des ménages ne sont cependant pas systématiquement calquées sur celles des revenus. Les ménages peuvent en effet restreindre leur épargne pour consommer plus (en 1961, 1969 ou 1976) ou à l'inverse décaler dans le temps certaines dépenses comme les achats de biens durables (en 1970 ou en 1978). De 1982 à 1987, les ménages ont continûment consommé plus que ne leur permettait la stricte progression de leur pouvoir d'achat. La croissance de la consommation en volume s'est maintenue au rythme moyen de 2,6 % par an alors que, dans le même temps, leur pouvoir d'achat n'augmentait en moyenne que de 1,3 % par an. Au contraire, entre 1988 et 1993, la consommation a progressé moins vite que le pouvoir d'achat (respectivement + 1,8 % et + 2,4 % par an en moyenne). En 1994, l'accroissement de la

---

<sup>1</sup> Gérard Abramovici - Division Synthèse des biens et services.

<sup>2</sup> Francoscopie 1997.

consommation a été de nouveau supérieur à celui du pouvoir d'achat mais, sur l'ensemble de la période 1959-1994, la croissance annuelle moyenne du pouvoir d'achat du revenu disponible brut et celle de la consommation en volume ont été identiques (+ 3,6 %). A long terme, la consommation s'ajuste sur le revenu.

Cette croissance constante du pouvoir d'achat est liée à la bonne santé de l'économie de la France. En 1995 déjà, avec un PIB équivalent à 1 500 milliards de dollars, la France se plaçait, au classement des pays de l'Union Européenne, en deuxième position derrière l'Allemagne.

Selon notamment l'INSEE, la croissance du PIB en 1998 pourrait avoisiner les 3 %. Pour 1999 les incertitudes sont grandes.

La France se range également parmi les très bons élèves européens dans la discipline, au demeurant difficile, de la maîtrise de l'inflation. Hier, point vulnérable de notre économie, l'inflation est parfaitement et semble-t-il durablement maîtrisée. Depuis 1985, le « cercle vicieux » s'est transformé en « spirale vertueuse ».

### 3. Les facteurs d'influence sur la consommation

a) L'évolution de la pyramide des âges a une influence croissante sur les types de biens consommés

**Les juniors** ou moins de 15 ans représentaient en 1994 19,8 % de la population, soit 11,5 millions de jeunes consommateurs.

Si, jusqu'à l'âge de 7 ans, les enfants restent essentiellement très dépendants du milieu familial, entre 8 et 14 ans ils (médiats obligeant) s'ouvrent de plus en plus au monde des adultes ; ils découvrent que la consommation est un des éléments permettant d'affirmer leur personnalité naissante. Tantôt, ils sont des consommateurs à part entière, et ceci très jeunes, tantôt ils se transforment en prescripteurs à l'endroit de leurs parents. Ce phénomène se constate pour les sucreries, puis pour les produits pour petits déjeuners jusqu'à 12 ans, ensuite pour les boissons (12 à 14 ans) et pour finir pour les produits d'hygiène beauté à 15 et 16 ans.

**Les 15-25 ans** constituent ce que les sociologues appellent la génération de transition. Ils sont 8,2 millions et représentent 15,5 % de la population française. Selon Gérard Mermet : *« Cette génération charnière est marquée par la transition entre une société industrielle qui s'essouffle et une société post-industrielle qui n'a pas encore trouvé ses marques. Un peu plus de 20 ans après, la révolution culturelle de mai 1968 reste largement inachevée »*. Les caractéristiques de cette génération charnière, selon certains sociologues, se résumeraient ainsi :

- l'adolescence commence plus tôt, l'âge adulte plus tard ;
- les enfants restent plus longtemps au foyer parental ;
- la consommation tient une place importante dans la vie des 15-20 ans ;
- leurs préoccupations sont essentiellement centrées sur la sphère personnelle ;

- leur crainte dominante concerne leur insertion dans la vie professionnelle ;
- les institutions et leurs représentants ne leur inspirent pas confiance ;
- leur réalisme devrait les aider à assumer leurs responsabilités futures.

**La tranche d'âge 65 ans et plus** s'établissait en 1994 à 8,5 millions de personnes (14,7 % de la population). Cette part confirme tout l'intérêt de ce déjà célèbre marché des **seniors** disposant d'un pouvoir d'achat sensiblement supérieur à la moyenne per capita.

Ce vieillissement est inhérent à trois phénomènes : la chute de la fécondité, l'allongement de la durée de vie moyenne, la forme de la pyramide des âges qui fait qu'il existe davantage de personnes dépassant 60 ans depuis les années 1980 qu'au cours des décennies précédentes (20 % en 1996 contre 13 % en 1900).

Les deux tiers des personnes âgées d'au moins 75 ans sont des femmes.

L'influence de l'âge sur la consommation est de plus en plus prise en compte car, de tous les critères socio-démographiques traditionnels (sexe, âge, profession, revenu, habitat, statut matrimonial), il s'agit peut-être de l'élément le plus déterminant quant aux attitudes et aux comportements en matière de consommation. A chaque âge ses joies, ses plaisirs d'acheter. Les dépenses de loisirs, d'habillement, d'équipement, de logement sont les plus importantes pour les jeunes ménages. En revanche, les dépenses dites de luxe concernent les personnes déjà installées ou beaucoup plus âgées, cette tranche de consommateur allant de 35 ans à plus de 65 ans.

#### *b) L'influence des revenus sur le type de biens consommés*

L'inflation a une incidence majeure sur le pouvoir d'achat des français. Son importance par rapport au taux d'augmentation des salaires des retraités ou autres formes de rémunération mobilière et immobilière détermine la disponibilité réelle des consommateurs. L'inflation est :

- violemment ressentie par les populations à bas revenus ;
- handicapante pour les revenus moyens ;
- et moins dérangeante pour les hautes rémunérations.

Entre 1959 et 1993, le niveau général des prix à la consommation a été multiplié par huit. Entre 1959 et 1967, les prix ont connu une hausse modérée, soit 3,4 % en taux moyen annuel. L'accélération commence en 1967 ; entre cette année et 1973, le taux moyen annuel passe à 6 %. Arrive en 1973 le premier choc pétrolier et ses effets sur les prix. L'inflation dépasse 10 % par an ; c'est « l'inflation à deux chiffres », l'année record de ces trente dernières années étant 1974 (+ 13,7 %). Le second choc pétrolier en 1979 va également engendrer un nouveau train de fortes hausses (10,6 % en 1979, 13,1 % en 1980, 11,6 % en 1981, 11,6 % en 1982). Le calme après la tempête sur les prix revient progressivement à partir de 1982 ; mais ce n'est qu'à partir de 1986 que la France renoue avec une croissance de prix modérés (+ 3 % en taux moyen annuel) qui ralentit encore à partir de 1992 pour tangenter les 1 % depuis deux ans. Globalement, en trente ans, malgré l'inflation, le pouvoir d'achat des

ménages a plus que doublé. Ce constat général amène toutefois quelques réflexions.

A partir du début de l'année 1986, les inégalités ont commencé à s'accroître alors que depuis le début des années 1960 elles n'avaient cessé de se resserrer.

Les revenus de la propriété ont joué un rôle important dans l'accroissement des écarts entre les revenus disponibles. Selon *Franco-scopie*, ce sont les cadres dirigeants et les chefs d'entreprise qui ont le plus profité de l'accroissement général des profits avant fiscalité.

La structure du revenu disponible s'est modifiée. La part des salaires nets n'a cessé de baisser depuis 1976, passant de 45 % à cette date à 38 % en 1994. Pendant cette période, les revenus patrimoniaux se sont sérieusement accrus. Les revenus de la propriété qui ne représentaient que 6 % en 1978 s'établissaient à 9 % en 1994 avec une pointe à 10 % en 1990.

Cette évolution est due à l'augmentation du nombre de propriétaires depuis les années 1970.

On remarque le développement des taux d'intérêt réels depuis le début des années 1980 comme aussi l'importance croissante des actifs financiers dans les patrimoines.

Enfin, à ne pas négliger : la part des prestations sociales qui s'est, elle aussi accrue, passant de 21 % du revenu en 1970 à 31 % en 1994.

L'évolution a été moins favorable aux jeunes générations. Les jeunes qui s'installent depuis 1980 retrouvent à peine le niveau de vie qu'avaient leurs parents vingt ans plus tôt. En revanche, ce sont les ménages de plus de 60 ans qui, depuis 1980 notamment, ont connu la plus forte évolution positive de leur niveau de vie et, partant, de leur mieux être.

Cette série de remarques explique sans aucun doute combien l'évolution des consommations a été liée à la modification de la géographie des revenus.

Ainsi, **la part des dépenses consacrées à l'alimentation à domicile** (tabac inclus) **est passée de plus de 33 % en 1960 à 17,9 % en 1997** ; elle ne représentait déjà plus que 26 % de l'ensemble de la consommation en 1970.

Sur la période 1960-1993, la croissance en volume de la consommation alimentaire a été moins soutenue que celle de l'ensemble de la consommation des ménages (+ 2 % en moyenne annuelle contre + 3,5 %).

La part des dépenses en articles d'habillement dans la consommation des ménages a diminué pratiquement de moitié entre 1963 et 1997, passant de 11 % à 5,2 %.

Les dépenses relatives au logement ont pris la première place dans le budget des ménages, passant de 10,4 % en 1960 à 22,5 % en 1997. Le parc de logements s'est accru de dix millions d'unités en trente ans et, en 1993, dépassait 26 millions, dont 22 millions de résidences principales. On ne s'étonnera pas que l'évolution du prix des loyers ait été plus rapide que celle du niveau général des prix.

Après une forte croissance, les budgets équipement du logement ralentissent depuis 1973. Leurs parts sont passées de 11 % en 1960 à 7,3 % en 1997. Les équipements du logement englobent les meubles, les matériels ménagers, les articles de ménage et d'entretien.

La part des dépenses de santé (services médicaux et de santé) dans les budgets des ménages a doublé entre 1960 et 1997, passant de 5 % à 10,3 %. Le poste transport et communication est passé de 11,6 % en 1960 à 16,3 % en 1997.

Depuis 1959, les dépenses de loisirs des ménages ont été multipliées par 4,7 en volume pour 3,2 pour l'ensemble de la consommation. Il s'agit de la progression la plus rapide après celle de la santé. Le poste dont elles sont issues (loisirs, spectacle, enseignement, culture) est, quant à lui, globalement passé de 6 % du budget en 1960 à 7,4 % en 1997.

En résumé, la structure de la consommation des ménages s'est profondément modifiée depuis 1960. En moyenne, l'alimentation, l'habillement et l'équipement de la maison ont vu leur part de marché se réduire au profit de la santé, du logement, des loisirs et des transports. Signe majeur de l'évolution du pouvoir d'achat de notre pays, l'alimentation, de loin tête de série des dépenses des ménages en 1959 avec 33,3 % est dépassée par le budget logement, éclairage, chauffage. Elle est suivie de près par le poste transport et communications, qui pourrait se retrouver d'ici à cinq ans au deuxième rang des dépenses françaises, ce qui est déjà le cas en République fédérale d'Allemagne et aux Etats-Unis.

c) Influence de la modification de la structure des ménages, de l'activité professionnelle, de l'habitat sur le type de consommation

◆ Qui dépense quoi ?

La personnalisation des dépenses composant les budgets des ménages intègre en général différents paramètres, comme l'âge, la catégorie socio-professionnelle de la personne de référence, la typologie des ménages, le type d'habitat et de résidence, le revenu moyen par unité de consommation, le niveau d'enseignement reçu.

A titre d'exemple pour 1995, en ne retenant que « l'alimentation à domicile », on constate que :

- la part budgétaire impartie à ce poste passe d'un minimal de 11,4 % pour les moins de 25 ans à 18,9 % pour les 75 ans et plus ;
- les exploitants agricoles consacrent 20,4 % de leur budget à l'alimentation alors que les retraités et inactifs ne consacrent respectivement, que 18,2 % et 16,2 % à ce type de dépense ;
- un couple de moins de 35 ans sans enfant consacrer 11,2 % à l'alimentation, à rapprocher des dépenses pour le même poste d'un ménage ayant trois enfants : 16,1 % ;
- un résident en commune rurale va consacrer 17,2 % à ce poste alors que l'habitant de l'agglomération parisienne ne dépensera, lui, que 12 % ;
- les distorsions sont plus sensibles encore en terme de revenu disponible par unité de consommation ; ainsi, les personnes dont le

revenu se situe entre de 42 000 et de 55 000 F par an vont consacrer 20,5 % de leur budget à ce type de dépense ; en revanche, le pourcentage va tomber à 10,1 % pour les personnes disposant de plus de 130 000 F par an ;

- le niveau d'instruction et d'information a également une incidence sur les variations budgétaires ; toujours pour l'alimentation à domicile on observe que les non diplômés consacrent 20,2 % de leur budget à ce type de dépense alors que les diplômés de l'enseignement supérieur se contentent de 10,1 %.

Toutes ces évocations statistiques quant à l'alimentation à domicile sont à rapprocher de la moyenne nationale qui s'établit à 14,9 %.

La photographie INSEE la plus récente de la structure de la consommation des ménages présente l'année 1996. On y trouve des tendances fortes qui ne peuvent que perdurer dans les prochaines années.

#### ◆ La fécondité

C'est en 1965 que se situe en France le point de départ de la chute de la fécondité après les vingt années du *baby boom* qui ont suivi la seconde guerre mondiale. Cette chute de la natalité, qui n'est pas sans incidence sur les modifications de consommation, s'est poursuivie au cours des années 1970-1980 malgré de courtes embellies. La baisse a été ininterrompue entre 1989 et 1994. L'année 1995, avec 729 000 naissances, marque un renversement de tendance qui se traduit par une hausse de + 2,5 %. Ainsi l'indicateur de fécondité est remonté à 1,7 en 1995 après avoir atteint 1,65 en 1993, niveau le plus bas depuis le début du siècle hors période de guerre.

#### ◆ Les « golden papy »

82 % des français âgés de 65 ans et plus se disent assez ou très heureux : 77 % se considèrent plutôt en bonne santé et 55 % se déclarent satisfaits de leur situation financière, 80 % ont le sentiment de jouer un rôle actif dans la société. Préoccupés toutefois par l'avenir de leur retraite, ces « seniors » s'ils sont heureux, sont aussi inquiets<sup>3</sup>. Pour la plupart d'entre eux, le troisième âge est une seconde vie. Ils disposent, en général, de revenus disponibles supérieurs à ceux des actifs. Alors qu'il était, en 1970, de 20 % inférieur à la moyenne nationale, le revenu des retraités était, en 1995, de 8 % supérieur. Le revenu annuel net disponible des ménages retraités est de 110 000 F. Mais 15 % des retraités perçoivent 66 % de la masse des retraites. Les ménages retraités détiennent environ 40 % du patrimoine total des Français alors qu'ils représentent 36 % de la population. En Europe, les seniors représentent 20 % du marché total ; leur part dépassera 30 % en l'an 2000.

#### ◆ Le « cocooning »

Effet pervers du chômage et, plus positif, de la prolongation des études, les jeunes et aussi ceux qui le sont moins persistent à vivre chez leurs parents dont ils restent économiquement très dépendants, encore que les économies réalisées

---

<sup>3</sup> Source : CNRA « Notre temps », Crédoc, mars 1996.



soient investies sur les pôles de consommation chers aux consommateurs de leur génération.

◆ **Le travail des femmes**

Si celui-ci se généralise, c'est sans doute parce que le travail est considéré comme la condition de l'autonomie et de l'épanouissement personnel. Aussi le nombre de femmes au foyer est passé de 5,5 millions en 1968 à 3,3 millions en 1990. Les diplômées ne souhaitant pas travailler à la fin de leurs études sont de plus en plus rares. A partir de l'âge de 30 ans, seulement 4 % des femmes n'ont jamais travaillé. Le modèle dominant est actuellement en France, pour 65 % des couples, un couple bi-actif regroupant deux salaires. Le travail de la femme a eu et aura une forte incidence sur le développement des produits alimentaires préparés ; qu'ils soient surgelés, lyophilisés, leur marché a été multiplié par 30 depuis 1970.

**De l'analyse des tendances dominantes de l'évolution des postes de consommation, il ressort que :**

1. La consommation alimentaire poursuit une érosion continue depuis trente ans.
2. La part des budgets consacrée à l'habillement est, elle aussi, en régression sensible.
3. Le logement, accompagné des postes chauffage et éclairage, ne cesse de se développer au point d'être devenu le premier poste budgétaire depuis 1991.
4. Par contre, les équipements du logement (meubles, matériel ménager, arts ménagers et entretien) connaissent, eux aussi, une baisse continue, notamment depuis 1973.
5. Les transports et communication ont connu un très spectaculaire développement.
6. Le grand bond en avant est celui du poste services médicaux et de santé. Il s'agit même d'une explosion des dépenses, passant de 5 % du budget en 1960 pour atteindre 10,3 % en 1997.
7. La progression du poste loisirs, spectacles, enseignement, culture, est significative tant en valeur absolue qu'en valeur relative.
8. Les autres biens et services ont également connu un sensible développement passant de 11,7 % en 1960 à 13 % en 1997.

En règle générale, on peut **remarquer la diminution régulière de la consommation des biens de première nécessité** appelés produits basiques sinon « inférieurs ». Ces produits restent certes incontournables dans bien des cas, mais ne présentent guère de valeur ajoutée ou de charge émotionnelle à l'achat. On leur préfère, quand faire se peut, l'achat de biens « supérieurs ». Est notamment considéré comme un bien supérieur un produit à forte promesse de vie. Les achats de biens durables ont été multipliés par 7 pendant la période observée (1963-1993). Les Français aiment de plus en plus voyager, s'évader et mieux, se cultiver. Ce type de dépense reste parmi les plus dynamiques, comme d'ailleurs les dépenses de santé qui ont été multipliées par 8,5 en volume de 1959 à 1994.

Il est évident que si cette évolution est tendanciellement générale, les pourcentages ne représentent, ici, qu'une moyenne nationale. Elle ne prend donc pas en compte l'évolution moins nette dans certaines catégories de la population, pour lesquelles à un bout de l'échelle, les dépenses alimentaires ne représentaient déjà en 1960, certainement pas un tiers du revenu... Elle ne tient pas, non plus, compte de la population pour laquelle, aujourd'hui encore, les postes cruciaux demeurent la consommation alimentaire et le logement sans qu'il faille évoquer une quelconque notion de confort.

#### **4. De l'incidence des modifications des modes et comportements de consommation sur la métamorphose des structures du commerce**

##### *4.1. Le développement du grand commerce*

Le commerce, dans sa plus large acception, a-t-il eu un rôle moteur dans les modifications des comportements de consommation ou ne s'est-il pas contenté de s'adapter, certes pour certains avec grand succès, à ces évolutions ? D'évidence la géographie du commerce a, entre 1962 et 1994, et selon l'INSEE, connu de très sensibles évolutions. Les premiers supermarchés ont fait leur apparition à partir de 1958 (Goulet-Turpin et Docks de France) et le premier hypermarché (Carrefour) a ouvert ses portes à Sainte-Geneviève-des-Bois en région parisienne en juillet 1963. En 1962, les supermarchés représentaient en pourcentage des parts de marché de l'ensemble des produits commercialisés, 0,6 %. En 1994 leurs parts de marché s'établissaient à 12,7 %. Les parts de marché des hypermarchés ont commencé à être prises en compte par l'INSEE à partir de 1970 ; elles s'établissaient alors à 2,2 % ; elles sont passées à 19,9 % près d'un quart de siècle plus tard soit en 1994. Ce qui, pour l'INSEE, convient d'être appelé le grand commerce<sup>4</sup>, a vu ses parts de marché passer de 14 % en 1962 à 46 % en 1994. Les plus forts gains de parts de marché durant cette période sont réalisés par les grandes surfaces alimentaires, univers composé des supermarchés, des magasins populaires et des hypermarchés. Les grandes surfaces alimentaires ont vu leurs parts de marché passer de 3,1 % en 1962 à 33,6 % en 1994. Les Français y effectuent 60 % de leurs achats alimentaires mais aussi 20 % de leurs achats non alimentaires.

Il n'y a pas de réponse à une demande si celle-ci n'existe pas. Hypermarchés et supermarchés et plus récemment maxidiscomptes répondent à l'évidence à une demande forte des consommateurs. Gérard Mermet (Francoscopie), qui lui estime que ces grandes surfaces périphériques ont leur part de responsabilité sur la désertification des centres des villes ou encore l'enlaidissement de leur périphérie, reconnaît : « *Malgré leurs inconvénients, les hypermarchés restent le symbole de la société d'abondance. Leur succès s'explique par les gains de temps et d'argent qu'ils autorisent. Les ménages apprécient aussi de pouvoir effectuer leurs achats en famille, ce qui permet notamment aux enfants d'exprimer leurs préférences et de jouer un rôle important de prescripteurs. Enfin le libre-service, sous toutes ses formes, répond*

<sup>4</sup> C'est-à-dire les grandes surfaces alimentaires, les petites surfaces succursalistes d'alimentation, les grands magasins, la VPC, les autres généralistes et le grand commerce non alimentaire spécialisé.

*toujours à une forte demande à un moment où les consommateurs sont de plus en plus compétents et désireux d'autonomie dans leurs achats ; ils ont aussi permis de démocratiser certains produits de luxe (saumon, caviar, foie gras) ou culturels (livres, disques) ».*

#### *4.2. Un certain reflux du petit commerce*

Alors que le grand commerce ne cessait, année après année, de gagner de nouvelles parts de marché, le petit et moyen commerce voyait, lui, à une exception près (les pharmacies) ses positions s'éroder régulièrement. Dans leur ensemble, les parts de marché du petit et moyen commerce sont passées de 63 % en 1962 à 36,1 % en 1994. A part les pharmacies qui ont vu leurs parts de marché grimper de 3,5 % en 1962 à 6,1 % en 1994, toutes les formes de commerce composant cet univers ont régressé pour le moins en valeur relative. Ainsi :

- les petites surfaces d'alimentation générale indépendantes sont passées de 12 % de parts de marché en 1962 à 2,7 % en 1994 ;
- le commerce de détail alimentaire spécialisé, comprenant les commerces de viande, est passé de 14,7 % à 5,8 % ;
- les commerces de viande précisément sont passés de 9,2 % à 2,9 % ;
- les pharmacies (pour mémoire) sont passées de 3,5 à 6,1 % ;
- les petits et moyens commerces spécialisés non alimentaires sont passés de 33,8 % à 21,5 %.

#### *4.3. Vers une nouvelle dynamique du petit commerce*

Depuis dix ans les activités de service aux particuliers (commerces et réparation automobile, hôtels, cafés, restaurants et autres services) ont progressé en moyenne de 3,6 %. Le nombre de commerçants est passé de un million en 1960 à 780 000 en 1995. Or il était descendu à 750 000 en 1989. La tendance récente semble être à une reprise de la création des commerces. Pourquoi ? Certains commerces de proximité ont réussi à se maintenir voire à se développer, car ils offrent des services que ne peuvent pas rendre les géants de la distribution (heures d'ouverture plus étendues, spécialisation, conseil, boutiques franchisées bénéficiant de l'expérience et de la notoriété de grandes marques nationales). Toutefois, la situation est très différente selon les secteurs d'activité. Ainsi le nombre des boulangers et des cafetiers a diminué de moitié en vingt ans, tandis que le nombre des boutiques franchisées a progressé.

**Le commerce spécialisé ou thématique** ne cesse de se développer prenant en compte, bien avant les très grandes surfaces de vente, l'émergence de nouveaux créneaux marchands, ces fameuses niches. Les consommateurs français sont de plus en plus enclins à la recherche de ces concepts de nouveauté ou de variété. Ainsi, les assortiments proposés en France (toutes formes de commerces confondus) sont parmi les plus riches, les plus exhaustifs au monde.

Les nouveaux modes de consommation appellent de nouvelles compétences et de nouvelles organisations. Le magasin se découvre, chaque jour passant, de nouveaux rivaux. Le marketing direct fait florès ; la vente par correspondance ou

à distance va d'évidence être parmi les premières formes de commerce à utiliser les potentialités de l'Internet. Les téléachats, aux débuts laborieux, semblent pouvoir recouvrer un second souffle tout comme d'ailleurs les formes de commerce par livraison directe à domicile. Au nombre des nouveaux modes de vente, et sans anticiper sur ce que nous développerons d'abondance dans notre troisième chapitre, il convient de signaler les premiers pas du commerce électronique. Il se crée et se créera de plus en plus de nouveaux espaces de vente. On les rencontre dans les lieux de transport, dans les espaces de transit, dans les stations service, dans les parcs de loisirs ; les distributeurs automatiques sont en pleine ascension et les stations d'autoroute deviennent de véritables petits supermarchés permettant à leurs gérants de compenser les très faibles marges qu'ils dégagent sur la vente des carburants. Comme nous le verrons par ailleurs, ces restructurations des modes de vie et de consommation de nos concitoyens appellent la mise en place de nouvelles organisations et la création de nouveaux métiers. La gestion des amplitudes d'ouverture, service réclamé par les clients, appelle notamment un recours accru au temps partiel.

L'innovation, l'imagination s'engouffrent dans tous les compartiments du commerce. Les orfèvres en marketing savent parfaitement décliner toutes les variantes pouvant exister à partir d'un produit de base. Ces méthodes marchandes permettent de personnaliser l'offre et, partant, de personnaliser l'achat, ce que souhaite de plus en plus le consommateur client. Le maître-mot, en cette fin de siècle, pour le commerçant comme pour son client, est la **différenciation**. Il s'agit d'une différenciation raisonnée et raisonnable menée vers des produits de mieux en mieux adaptés aux besoins réels des consommateurs et, pour ce faire, utilisant une plage très étendue de techniques et technologies nouvelles.

B - EXISTE-T-IL UN CONSOMMATEUR TYPE FRANÇAIS VOIRE EUROPÉEN OU UN « EUROCONSOMMATEUR » ?

### 1. Le Français et ses exceptions alimentaires

Comment se répartit la journée alimentaire d'un Français ?

Petit déjeuner : 36 % des Français boivent du café noir, 23 % du café au lait, 14 % du thé, 11 % du jus de fruits ; 59 % mangent du pain ou des biscottes, 41 % du pain ou des biscottes avec du beurre, 25 % du pain ou des biscottes avec du beurre et de la confiture ou du miel ; 7 % du fromage ou un yaourt, 7 % des céréales, 5 % des fruits mais 6 % ne prennent pas de petit déjeuner.

Déjeuner : 73 % le prennent chez eux en semaine, 81 % le week-end, 66 % mangent de la viande, 38 % des légumes, 29 % des pommes de terre, 19 % du riz, des pâtes ou de la semoule, 9 % du poisson, 3 % un sandwich ; les trois quarts mangent du pain. Au restaurant, 60 % commandent une entrée (dans la moitié des cas des crudités), 59 % un dessert.

Dîner : 27 % mangent de la viande, 23 % de la soupe (43 % des plus de 50 ans), 17 % des pommes de terre, 9 % du jambon, 9 % des oeufs, 6 % d'autres charcuteries, 71 % prennent du fromage<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> CFES BVA octobre 1994.

En marge de ces répartitions alimentaires, il convient de remarquer quelques tendances fortes qui nous éloignent de la façon de se nourrir chère à nos grands-parents. Cette façon de se nourrir devient en effet moins formelle et, partant, plus individualisée. Les Français, selon Francoscopie, mangent moins à chaque repas, tendent à se limiter à un plat principal, éventuellement complété d'un fromage ou d'un dessert. Cette tendance à manger moins à chaque repas fait qu'on mange plus souvent au cours de la journée. Les horaires variables fréquents au travail, s'étendent peu à peu à l'alimentation. Dans les familles les menus et les horaires des repas sont de plus en plus personnalisés. C'est ce qui explique le succès des portions individuelles, des mini-produits, barres chocolatées, fromages, des produits fractionnables ou des aides culinaires. Le grignotage se développe à toute heure de la journée : devant la télévision, en voiture, en marchant ou au bureau. 12 % des adultes disent prendre un en-cas dans la matinée et 20 % un goûter dans l'après-midi. En résumé, concernant nos concitoyens, on peut remarquer :

- un abaissement du temps consacré à l'alimentation ;
- une plus grande personnalisation des repas à domicile ;
- une diminution, depuis des années, des repas pris à l'extérieur (restauration rapide exceptée qui connaît une sensible augmentation de ses fréquentations) ;
- une différenciation marquée et croissante entre repas quotidiens et événementiels ;
- un rapprochement des habitudes alimentaires des différents groupes sociaux ;
- un transfert des habitudes alimentaires propres aux différentes ethnies rencontrées sur l'Hexagone.

## 2. A chacun ses traditions

Tout comme l'ensemble des modes de vie, les habitudes alimentaires des pays composant l'Union européenne ont tendance à se rapprocher. Certains types de consommation se sont étendus à l'ensemble de l'Union voire au-delà, en particulier ceux en provenance des Etats-Unis : le ketchup par exemple, sans parler du Coca-Cola. On s'achemine généralement vers une décroissance de la consommation des produits énergétiques de base : pain, pommes de terre, sucre, corps gras, remplacés par des produits finis ou semi-finis donc infiniment plus élaborés. Les Européennes découvrent la cuisine d'assemblage leur permettant d'ajouter une touche personnelle.

Dans l'ensemble, les Européens poursuivent, dans leur recherche de consommation, à la fois une montée en gamme mais aussi une quête de produits moins chers. Les préoccupations nutritionnelles sont beaucoup moins fortes au sein de l'Union qu'elles ne l'étaient au début des années 1980. Par ailleurs, plus on rencontre, au sein de l'Europe, une avancée vers une certaine uniformisation de la consommation et plus, *a contrario*, les traditions régionales, et donc nationales, restent fortes et même se développent, avec d'ailleurs des possibilités de transfert d'un pays à l'autre. Les migrations touristiques sont riches en

adoption de recettes en provenance des pays visités. Partout en Europe on constate le même phénomène qui est la recherche raisonnée du meilleur rapport qualité/prix possible. Il est vrai que cette priorité existait déjà avant la montée en puissance de l'Union européenne mais celle-ci a accéléré celle-là. Les Anglo-saxons appellent cette recherche du meilleur rapport qualité/prix : « *best value for money* ». Jean-Pierre Fourcat, vice président de la structure Socio Vision de la Cofremca, affirmait, dans le cadre d'une récente journée d'études organisée par l'IREP sur le consommateur européen : « *En prenant les deux extrêmes on trouve, en tête des priorités, tous pays européens confondus, le fait de dépenser moins et de profiter au mieux des promotions ; et tout en bas de cette échelle des priorités, le fait de trouver un produit qui change la vie. La prise de distance des foyers par rapport à la consommation issue du choc de 1991 est une réalité durable* ». On peut effectivement reconnaître que le courant de reprise économique relance l'envie du vouloir consommer. Or ce réflexe, en France notamment, a fait cruellement défaut au cours des années 1990-1996, même chez ceux qui avaient les capacités du pouvoir consommer. Toujours selon Jean-Pierre Fourcat : « *Avant les années de crise, le consommateur s'était lancé dans une logique d'accumulation, quitte à friser le surendettement, après la crise, ce fut l'explosion de l'achat minimaliste à prix discount. Aujourd'hui l'équilibre se fait autour de ces notions : trouver la meilleure qualité au meilleur prix* ». On constate effectivement, dans tous les magasins d'Europe, le même phénomène. Les produits à prix très bas mais à la qualité trop contestable ou les articles trop haut de gamme hormis pour une frange de privilégiés sont moins prisés. En fait, « **cette recherche** » produit, articulée autour de critères rationnels, constitue une illustration convaincante de la thèse du consommateur expert. Les Européens savent désormais faire évoluer leurs besoins en terme d'achat. Ainsi, selon le baromètre Cofremca, une large majorité de Français (62 %) déclarent maîtriser maintenant cette capacité ; 72 % de nos compatriotes déclarent différer un achat envisagé, si nécessaire ; 65 % déclarent effectuer très régulièrement des achats en promotion ; la recherche systématique du rapport qualité/prix optimale concerne enfin 64 % des Français.

Les clients européens sont de plus en plus « multifacettes ». Toujours selon le baromètre Cofremca, trois grandes attitudes, aux implications nombreuses sur la consommation, s'affirment de plus en plus sur l'ensemble du vieux continent : premièrement, la revendication d'être à la fois rationnel et émotionnel ; deuxièmement, le désir de développer l'autonomie personnelle mais sans perdre le contact avec la notion de partage, voire de solidarité collective ; troisièmement, la planétarisation et la recherche d'une identité personnelle (culturelle ou régionale). Pour Jean-Pierre Fourcat « *Aujourd'hui nous ne sommes plus dans la logique du "ou-ou" mais du "et-et"* » ; c'est pourquoi le consommateur veut avoir à la fois la qualité et le prix, ce qui a toujours été le cas, mais aussi la possibilité d'exercer des choix rationnels ayant une dimension affective ou émotionnelle. Dans cette optique, on comprend par exemple que 38 % des Allemands ou 42 % des Français et déjà 45 % des Américains déclarent acheter des produits réalisés par des entreprises soucieuses du respect de l'environnement. La relation à la nature est une émotion humaine fondamentale et durable que le marketing ne cesse de redécouvrir et d'exploiter et de ... suggérer.

Partout en Europe utiliser ces registres dans les cas qui le justifient est un moyen de prévenir le manque de fidélité du consommateur à la marque, une attitude de « *zapping* » observable en France aussi bien qu'en Allemagne ou en Angleterre. L'ouverture des marchés multiplie les stimulations et les sollicitations, un effet de masse qu'il n'est pas facile de gérer.

#### C - UNE UNIFORMISATION DES CONSOMMATEURS ?

Les comportements d'achat des consommateurs européens ont tendance à l'uniformisation, ainsi que nous venons de le voir.

Il convient de rappeler les nouveaux critères de segmentation car, en un demi siècle, dans les pays les plus « industrialisés » de l'Union européenne, le comportement du consommateur a considérablement évolué en fonction des changements de la société dans laquelle il vit et par rapport à son environnement.

Selon l'universitaire Véronique Guilloux, s'appuyant sur une étude du Gira, de 1945 à 1962, la société est demeurée telle qu'elle était avant guerre : divisée en classes sociales, celles dites supérieures étant bien entendu moins nombreuses que les autres, d'où la représentation en forme de pyramide. Le consommateur réagissait alors suivant la classe sociale à laquelle il appartenait. De 1962 à 1977, les modes de vie s'uniformisent, l'on parle de société de masse, les classes sociales ont tendance à disparaître pour faire place aux catégories socio-professionnelles en fonction desquelles le consommateur oriente son mode de vie. De 1977 à 1988, la segmentation s'affine, on voit apparaître les notions de micro-marché, de socio-type pour définir les comportements. Depuis 1988 nous nous trouvons dans une période de transition ; la société de masse a vécu, le consommateur s'individualise et détermine son choix par rapport à la situation dans laquelle il se trouve et la fonction qu'il attribue au produit. Selon le Gira, cette évolution va aboutir inéluctablement à un écosystème dans lequel les fonctions des produits devront être en adéquation avec les situations dans lesquelles se trouve le consommateur ; on parle alors de couples situation-fonction.

En Europe, les bases du comportement des consommateurs seraient ainsi passées du type :

- classe sociale 1945-1962 ;
- catégorie socio-professionnelle 1962-1977 ;
- socio-type 1977-1988 ;
- situation-fonction 1988-1995 ;
- écosystème 1995-2000.

L'écosystème implique l'ère de l'information et celle d'une information authentiquement transparente.

#### **1. L'interaction entre l'offre et la demande**

La demande guiderait désormais l'offre, ce qui confirmerait le poids du client décisionnaire d'achat. Encore faut-il rappeler que ses jugements subissent de nombreuses influences extérieures à la décision d'achat ou non. Parmi les

éléments décisifs, peut-on compter le niveau d'éducation, le revenu, le milieu socio-culturel, autant que les sensibilités personnelles. L'ensemble de ces facteurs conduit à une individualisation des attitudes à l'égard d'une offre qui se diversifie et qui doit savoir gérer une « automatisation » toujours plus grande des réactions de chacun.

Jusqu'à fort avant dans les années 1950, en France, on gérait encore les séquelles de la pénurie des années de guerre. Le consommateur achetait ce qu'il trouvait. Ce phénomène a duré jusqu'au début des années 1960. Les choix, les assortiments proposés restaient relativement restreints, dominés par quelques grandes marques nationales, véritables chefs de file de la consommation. Vint, ensuite, la période de l'achat selon ses besoins. Ils étaient nombreux. On assistait à des achats de rattrapage qui d'ailleurs coïncidaient avec les nouvelles formes de commerce : supermarchés et hypermarchés, grandes surfaces spécialisées. Nous voyons maintenant le client consommateur privilégier ce qu'il aime en totale concordance avec ses modes de vie et, partant, ses habitudes de consommation. Ipsos Opinion avance dans le domaine de l'alimentation les critères de sélection suivants :

- Les hommes s'intéresseraient un peu plus :
  - à la marque (19 % contre 17 % pour les femmes) ;
  - au goût (55 % contre 53 %) ;
  - à l'origine nationale (15 % contre 13 %) ;
  - et à la rapidité de préparation (9 % contre 7 %).
- Pour les femmes les critères de choix seraient plus souvent que pour les hommes :
  - la composition nutritionnelle (15 % contre 12 % pour les hommes) ;
  - les garanties d'hygiène et de sécurité alimentaire (46 % contre 41 %) ;
  - et la préservation de la santé (21 % contre 15 %).
- Chez les 15-34 ans :
  - le prix revêt une grande importance comme critère de choix (67 %) ;
  - la nouveauté (10 %) ;
  - et dans une moindre mesure la composition nutritionnelle (15 %).

Plus on avance en âge, plus certains critères prennent de l'importance. Ainsi en est-il du signe de qualité ou du label qui est un critère de choix pour 40 % des 35-54 ans et pour 42 % des 55 ans et plus. De même pour le caractère régional ou traditionnel (11 % et 12 %), les garanties d'hygiène et de sécurité (47 et 45 %) et la préservation de la santé (22 % et 20 %).

- Les foyers avec enfants de moins de quinze ans valorisent plus :
  - le goût (57 %) ;
  - le prix (59 %) ;
  - la composition nutritionnelle (15 %) ;
  - et les garanties d'hygiène et de sécurité (46 %).



- Les autres foyers qui privilégient plus souvent :
  - l'origine nationale (16 %) ;
  - le caractère régional ou traditionnel (13 % contre 7 %) ;
  - et la rapidité de préparation (9 %).

Les hauts niveaux de revenu valorisent plus souvent le goût (58 % contre 54 % pour les revenus moyens et 53 % pour les bas revenus), le caractère régional ou traditionnel (14 % contre 10 % pour les autres catégories de revenu), la composition nutritionnelle (18 % contre les 14 % pour les revenus moyens et 12 % pour les bas revenus), les garanties d'hygiène et de sécurité (48 % contre 44 % et 43 %), et le côté « pratique » de l'emballage (6 % contre 2 % pour les autres). Les niveaux moyens de revenu privilégient plus souvent un signe de qualité, un label (43 %) et la nouveauté (7 %). Les bas niveaux de revenu valorisent plus souvent la marque (19 % contre 13 % pour les hauts revenus), le prix (61 %) et la préservation de la santé (20 % contre 15 % pour les hauts niveaux de revenu et 17 % pour les revenus moyens).

## **2. Des techniques mercatiques « marketing » de plus en plus affinées**

Ces évolutions qui accompagnent une importance croissante de la demande que nous allons connaître conduisent à examiner de plus en plus finement le comportement du consommateur, ce qui conduit industriels, fabricants, producteurs d'un côté, mais aussi commerçants et distributeurs de l'autre, à mettre en oeuvre des techniques de marketing de plus en plus affinées, ce qui, au demeurant, explique le rapide développement des bases de données consommateurs : « Data, Warehouse » évoquées par ailleurs.

Nous sommes entrés dans l'idéologie de l'hyper-choix qui risque de tuer le choix. Dans les magasins, les assortiments perdent en lisibilité, en cohérence même. Quant aux vendeurs, il devient très difficile pour eux de prodiguer les conseils, les informations susceptibles d'orienter le choix des clients. L'enjeu de la première décennie du XXI<sup>e</sup> siècle sera de faire bon usage des nouvelles technologies dans un esprit de convivialité. La mercatique devient une incontournable nécessité. Or, fait relativement nouveau et promis à se développer, la mercatique devrait être une fonction de plus en plus partagée entre partenaires du champ de la consommation, soit les fabricants, les producteurs et les commerçants. Sans déflorer certains des points traités ultérieurement, il convient de souligner dans ce domaine, l'importance de *l'Efficient consumer response (ECR)*, technique de saisie, d'analyse et de partage d'informations à partir des méthodes informatiques les plus performantes permettant de toujours mieux connaître la consommation des clients et, surtout ses évolutions tendanciennes.

Nous nous trouvons, en terme de mercatique, en présence d'une logique des extrêmes. En effet, à travers l'analyse de la politique de communication, de produit, de prix, de distribution, on remarque que les « marketings » du plus et du moins coexistent, presque en harmonie d'ailleurs. L'observateur Cetelem parlait en 1995 de « *l'équilibrage des antagonismes et de métissage des extrêmes* ». En effet, le nouveau consommateur aime les contraires, l'ambiguïté. Cela rappelle

l'effet Giffen selon lequel en période de crise, la consommation des milieux de gamme diminue au profit de produits bas et haut de gamme.

Il y a donc deux marketings : le « marketing du moins » et le « marketing du plus ». Derrière le « marketing du moins » on trouve : les produits « démarketés », les maxidiscomptes, les sans marques ; les présentations sur palette ; les copies de leaders ; les contrefaçons et les contre-segmentations.

En revanche, le « marketing du plus » classe : les produits hypermarketés ; les vraies innovations, donc les valeurs ajoutées ; les bases de données marketing SIM ; le marketing individualisé personnalisé ; le « *one to one* », « *customer bonding* » ; le marketing interactif à partir du multimedia et des autoroutes de l'information ; le développement des méthodes de script (téléacteur, télévente) ; le service après-vente (SAV) ; les nouvelles technologies (*scanning*, *géomarketing*, *trade marketing*).

### 3. Vers une analyse systémique de l'offre et de la demande

Si la demande détermine de plus en plus l'offre, on peut s'interroger cependant, au vu des techniques marketing de plus en plus élaborées, sur le degré de la liberté laissé au consommateur pour lequel les incitations directes ou indirectes se multiplient, de plus en plus souvent d'ailleurs à son insu.

Le client ne serait-il finalement pas prisonnier plutôt que décideur ? Ses besoins ne seraient-ils pas créés artificiellement pour satisfaire à l'écoulement de produits dont il n'aurait, en réalité, pas -ou peu- l'utilité ? Jusqu'à quel point se laisse-t-il influencer dans ses comportements et, par conséquent, dans ses modes de consommation ?

A cet égard il est intéressant d'analyser les attitudes des consommateurs vis à vis de produits nouveaux comportant une innovation technologique. Se comporteront-ils en curieux ? Manifesteront-ils des réticences ? Adhéreront-ils sans retenue au discours des annonceurs qui ne manquent pas de faire de ce produit nouveau l'emblème de l'homme ou de la femme moderne, libre, exigeant(e) ? S'identifieront-ils aux valeurs qui leurs seront ainsi proposées ou raisonneront-ils en pur terme d'utilité ?

Une analyse récente du service des statistiques industrielles (SESSI)<sup>6</sup> indique d'emblée que si un tiers des personnes interrogées manifestent de l'intérêt pour un produit innovant, 90 % lui préfèrent tout de même un produit connu.

27 % restent insensibles à l'innovation et prétendent qu'elle ne constitue pas du tout une caractéristique pouvant aiguïser leur intérêt pour un produit. A contrario, 24 % se disent tentés de remplacer un équipement dès lors qu'une nouveauté est proposée sur le marché.

Ici encore l'âge, le niveau d'études et de revenu de la personne interrogée sont-ils des critères déterminants. Les innovations intéresseraient prioritairement les jeunes, les diplômés et les hauts revenus. Les franciliens y seraient plus sensibles que les autres français.

---

<sup>6</sup> SESSI, Les français et l'innovation technologique, 4 pages, n° 91- mai 1998

Il n'en demeure pas moins que, quel que soit le message proposé par le fabricant, l'innovation s'apprivoise. On achète en effet d'autant plus volontiers un produit qu'il a été testé et recommandé par un proche ou que l'on a pu l'utiliser soi-même avant l'achat.

La majorité des personnes interrogées inclinent à penser qu'il y a assez ou trop peu d'innovation, les produits pour lesquels ils s'accordent à dire qu'il y en a trop sont des produits sophistiqués tels la hi-fi, la vidéo, la photo, où il est absolument nécessaire « d'apprivoiser » l'appareil.

Paraphrasant un célèbre historien qui soulignait « *qu'une société est négligente à mettre au point et à adopter des techniques, même si elle les connaît, tant qu'elle n'en a pas besoin* », on pourrait dire qu'une société et ses membres ne sont pas forcément prêts à adopter un produit ou un service dont ils n'ont pas, fondamentalement, forcément besoin. *A contrario*, il est intéressant que les technologies soient proposées et laissées à l'appréciation d'un consommateur de plus en plus averti, qui peut parfaitement choisir de s'abstenir.

Ainsi Michel Callon, membre du centre de sociologie de l'innovation, affirme-t-il que l'on ne peut séparer les choix techniques des choix sociaux : « *nos sociétés sont des arrangements de techniques et de groupes humains variables dans le temps et l'espace, qui se reconfigurent au moment où des innovations émergent. C'est précisément au moment où l'on conçoit l'innovation que la discussion doit être organisée ...* ».

Ce pourquoi les firmes associent de plus en plus des représentants des usagers à la conception de leurs produits...

Si le client n'est donc pas totalement le roi, comme d'aucuns voudraient le faire croire, il n'en demeure pas moins le censeur dont il convient de recueillir l'assentiment, faute de quoi le producteur risque fort d'aller au devant de cuisantes déconvenues.

#### **4. Le rôle de la publicité**

La crise a mis le consommateur en situation de tri. Nous sommes entrés dans l'ère du « *show me* » (montre moi) et non du « *tell me* » (dis moi) ; autrement dit du contenu et non du contenant. On assisterait, à l'égard d'une certaine forme de publicité, caractérisant certaines périodes, à une véritable révolte des Français qui ont souhaité sanctionner les fausses promesses du marketing des années passées. En privilégiant à tel point les prix, n'a-t-on pas fini par perdre progressivement de vue l'essentiel : le bénéfique produit, la facilité et la valeur d'usage ?

Sommes-nous en train de repasser du signe au sens ? La valeur d'un produit en 1980 privilégiait la valeur marque par rapport à la valeur d'usage. Depuis le début des années 1990, on assisterait à une inversion progressive et soutenue de ce positionnement. Actuellement la valeur d'usage dominerait la valeur marque. Il ne suffirait plus seulement d'affirmer la valeur ajoutée d'un produit, encore faudrait-il la démontrer. On serait passé à des valeurs d'équilibre, de protection et d'ouverture. La publicité entrerait alors dans une nouvelle période. Le refus des apparences et du clinquant s'opérerait au profit des signes confirmant le fiable, le

durable et l'authentique. D'une certaine manière, il y aurait prééminence de valeurs telle que la qualité de vie, les relations humaines, le dévouement, la solidarité, sur celles telle que l'agressivité, le rendement, la compétitivité, la réussite.

La publicité reste le meilleur moyen en terme de communication d'exprimer une démarche marketing. Or, le marketing s'affiche de plus en plus de conviction alors qu'il était, hier encore, d'opportunité. Ainsi, et on ne peut que s'en réjouir, la communication de transparence devient incontournable. Nos concitoyens éprouvent fortement le besoin de se regrouper autour d'idées fortes. La notion de « **moi/nous** » remplace progressivement celle « **moi/je** ». L'effet foule tend à faire reculer l'individualisme. Les jeunes sont les fers de lance de ce mouvement. Conscients, plus que d'autres, des risques qui touchent la planète et des dangers qui la menacent, ils ont une tendance très nette à se regrouper. Bien entendu, les entreprises réagissent. La communication commerciale et la publicité, intégrant de plus en plus fréquemment, dans leurs plans stratégiques, ce grand retour de l'éthique et de l'anti gaspi. Le civisme et la nature sont de plus en plus présents dans les messages publicitaires. Eco-emballage axe sa communication sur : « Du jeter inconscient au jeter utile ». La chaîne « Nature et découverte », parce que ce sont ses objectifs, consacre 10 % de ses bénéfices avant IS pour la connaissance et la protection de la nature. En 1993, les chambres de commerce et d'industrie avaient lancé une vaste campagne nationale visant à relancer la communication et à responsabiliser le consommateur. On se souvient encore fort bien du slogan : « *Nos emplettes sont nos emplois* » ou encore : « *En Europe on fabrique des voitures superbes, sûres, confortables... c'est quand même plus utile de rouler européen... et pourquoi pas français ?* » Les annonces de certaines grandes enseignes que nous ne citerons pas intègrent le concept de l'entreprise citoyenne. Entreprise citoyenne et consommateur citoyen, question : « *Peut-on être citoyen en développant en soi des réflexes de client, recherchant donc le meilleur produit au moindre coût sans souci de sa provenance, de sa signature ou de sa marque* ». Les sociologues sont enclins à penser que sur ce point nous allons nous rapprocher du modèle américain, autrement dit que nous serons capables de « boycotter les produits des entreprises ne respectant pas nos convictions : éthiques, sociales, voire politiques ». Pour Maurice de Talensier, sociologue de Cetelem : « *Gagneront les marques qui, au-delà des produits, exprimeront une façon de vivre, une ligne de conduite, voire une prise de conscience, un engagement... Des marques qui permettront au consommateur d'être un peu moins consommateur, un peu plus une personne* ».

### 5. Du petit écran au multimedia

Les Français sont sous influence de la télévision et d'ailleurs le reconnaissent. Une étude Pèlerin-Sofres, réalisée en 1993 n'a pas pris une ride. A la question : « *Estimez-vous que la télévision influence le comportement des téléspectateurs* » (en pourcentage) ? Les réponses sont les suivantes :

<i>Les achats des gens</i>		<i>Leur mode de pensée</i>	
beaucoup ou assez .....	84	beaucoup ou assez .....	64
pas du tout .....	16	pas du tout .....	36
<i>Leur mode de vie</i>		<i>Leur jugement sur les autres</i>	
beaucoup ou assez .....	82	beaucoup ou assez .....	61
pas du tout .....	17	pas du tout .....	38
<i>Leur vote aux élections</i>		<i>Leurs choix vestimentaires</i>	
beaucoup ou assez .....	69	beaucoup ou assez .....	69
pas du tout .....	31	pas du tout .....	39
<i>Leur langage</i>		<i>Leurs lectures</i>	
beaucoup ou assez .....	64	beaucoup ou assez .....	46
pas du tout .....	35	pas du tout .....	53
<i>Leurs sorties (cinéma, concert)</i>			
beaucoup ou assez .....	64		
pas du tout .....	35		

De l'écran de télévision au multimédia interactif, il n'y a qu'un pas. Il sera franchi au début des années 2000. Véronique Guilloux rappelle « *qu'en 1981 la célèbre futurologue américaine Faith Popcorn avait inventé le mot "cocooning" pour désigner notre tendance au pantouflage, notre nouvelle aspiration à vivre dans le confort et la sécurité du triangle formé par le magnétoscope, le réfrigérateur et le divan* ». Elle ne se trompait pas.

En dix ans, nous avons déserté les salles traditionnelles de cinéma, de théâtre, adopté le répondeur, le magnétoscope, les jeux vidéo, le minitel, Canal+. Le développement exceptionnel de la vente par correspondance, l'essor d'une société de livraison comme Pizza Hut ainsi que la multiplication des dépenses de portes blindées, alarmes, autant d'indices d'un nouveau style de vie. Et Véronique Guilloux de poursuivre : « *Le sociologue Gérard Mermet parle, lui de foyer bulle où l'on peut à la fois retrouver le confort, la sécurité, la distraction, l'information, la formation et demain sans doute la possibilité de travailler. Aujourd'hui la même Faith Popcorn, la "Nostradamus du marketing" annonce le burrowing c'est-à-dire le cocooning à la puissance 10 : les individus ne resteront pas à la maison uniquement le week-end, ils y seront beaucoup plus souvent ; cela se traduira par une croissance du marché de l'informatique personnelle et des services de livraison à domicile ; ce sera l'ère de la domotique. Bientôt, grâce à la télévision interactive, il sera possible non seulement d'obtenir toutes les informations, toutes les images désirées mais aussi bien sûr de régler des factures, de participer à des jeux concours, de commander une pizza. Chaque foyer sera ainsi équipé d'une pièce réalité virtuelle. Vous irez n'importe où simplement en utilisant votre ordinateur grâce aux autoroutes de l'information* ». L'analyse du marché publicitaire, au demeurant en pleine expansion, confirme les prédictions de ces sociologues et

futurologues. De nouveaux médias, originaux la plupart, sont maintenant couramment utilisés sur le marché de la publicité. En 1997, le parrainage télé représente 9,3 % des fonds investis sur la petite lucarne, soit 2,3 milliards de francs et TF1 s'y taille la part du lion. En 1996 la progression a été de 10 %. Dans le même temps la publicité traditionnelle ne progressait que de 7,6 %.

L'infomercial, nouvelle forme de publicité interactive, a deux ans, du moins en France. Il a tout pour convaincre. Mais, avec son temps de diffusion dépassant la minute et surtout son numéro vert qui permet de mesurer l'efficacité du message publicitaire, l'infomercial a en France encore imparfaitement convaincu. Il s'agit d'une technique de communication remarquablement efficace pour créer ou enrichir des bases de données client pour créer du trafic ou pour apporter des informations précises sur les produits. C'est également un outil très affûté du marketing direct.

Internet : sur Internet, 120 sites vendaient des espaces publicitaires en 1997 contre 46 en juin 1996. D'un mois à l'autre, le marché de la publicité sur Internet, par la volonté des annonceurs, croît entre 20 et 25 %, ceci depuis octobre 1996. Le marché français de la publicité sur Internet a atteint 25 millions de francs à la fin de l'année 1997, soit une progression de 500 % par rapport à 1996. On peut donc penser, à l'instar de Jacques Séguéla, qu'Internet va devenir en 2010 l'axe de communication central des grandes sociétés de publicité. Il suffit, pour s'en convaincre, de voir la progression de la publicité sur réseau aux Etats-Unis. Outre-Atlantique la publicité sur Internet représentait 217,3 millions de dollars au premier semestre 1997, soit deux fois et demie le résultat du premier semestre 1996. Influencé par la publicité à domicile : la TV hier et aujourd'hui et demain Internet, le consommateur sera impitoyable si tromperie, aussi faible soit-elle, il y a sur les messages publicitaires. Ne désirant pas être trompé chez soi et pour éviter de l'être, les consommateurs, parce que clients au pouvoir élargi, recherchent de plus en plus la lecture de journaux et magazines qui leur sont destinés. Gratuits ou payants, ces journaux sont des outils efficaces d'information mais aussi de fidélisation. Or il n'y a pas de fidélisation sans information honnête et transparente.

#### D - VERS UNE CONCURRENCE ACCRUE ENTRE LES DIVERS POSTES DE DÉPENSE

##### 1. Epargner ou consommer

L'observation annuelle réalisée par l'INSEE de la consommation des ménages montre que celle-ci reste tributaire de la notion de pouvoir d'achat ou encore, selon l'INSEE, du revenu disponible brut des comptes nationaux.

Entre 1996 et 1997, en moyenne annuelle, cet indice augmente de 1,3 %. Or la consommation des ménages n'a augmenté en volume que de 0,7 % ; il y a eu une forte distorsion entre la progression du revenu des ménages et leur volonté de consommer, ce qui confirmerait que le vouloir dépenser ne tient pas exclusivement compte du pouvoir dépenser. La psychologie de la dépense demeure très forte. La croissance de la consommation en 1997 est l'une des plus faibles enregistrées depuis trente ans ; elle n'était en effet passée sous la barre des 1 % que deux fois auparavant : en 1983 (+0,9 %) et en 1993 (+0,1 %). Une

première explication est liée à la baisse importante des achats d'automobiles. Mais il n'y a pas eu transfert notable vers d'autres postes de dépenses. La faiblesse des dépenses d'énergie au premier trimestre 1997 aurait, elle aussi, pu, sinon dû, se retrouver sur d'autres postes de consommation.

Les consommateurs français ont arbitré. Ils ont choisi de consacrer la forte hausse de leur pouvoir d'achat davantage à l'augmentation de leur épargne (l'inquiétude du chômage restant très forte) qu'à leurs dépenses de consommation. En conséquence de quoi, le soutien de la consommation à notre croissance a été en 1997... fort modeste. Là se situe une première réflexion : épargner ou consommer. N'est-ce pas déjà une forme de concurrence ?

Le consommateur français est devenu un juge arbitre de son économie personnelle, il choisit en fonction des aléas de la conjoncture, entre la thésaurisation et la consommation. Il se fait alternativement, par périodes plus ou moins longues, tantôt fourmi, tantôt cigale. Quand il décide de donner libre cours à son vouloir d'achat, le consommateur voit ses décisions infléchies non seulement par la réponse à ses propres besoins de dépense, mais aussi par les modes et les tendances fortes de consommation. Ainsi, les différents postes de dépense et, derrière eux, les produits ou (et) les services qui les composent se livrent à une concurrence acharnée et inattendue. Les agences de voyage sont concurrentes entre elles mais leur profession peut subir les effets des incitations fiscales à l'acquisition d'une voiture. Le fort développement de la téléphonie mobile peut avoir des effets restrictifs sur d'autres postes de dépenses. Ces constats rendent très délicate la tâche des commerçants et davantage encore celle de leurs fournisseurs. Si on arrive à cerner les tendances fortes de consommation, il reste très difficile d'appréhender comment sera utilisé ce surplus de dépense. On peut deviner le futur bonheur des uns sans pour autant deviner chez qui ils apporteront le malheur ; cela étant, la pire des situations reste une stagnation de la consommation qui ne pourrait qu'entraîner une diminution du pouvoir d'achat ; or, du pouvoir d'achat de chacun dépend en toute certitude, les choix de consommation.

La décision de consommer peut être déterminée - voire très largement encouragée - par les facilités offertes par le crédit.

Traditionnellement, les ménages français sont peu endettés, surtout en comparaison des anglo-saxons. Par ailleurs, le profil d'endettement est particulier. Il est assez, essentiellement, immobilier. En d'autres termes, encouragés par une politique volontariste des pouvoirs publics, les Français empruntent, avant tout, pour acheter un logement, ce que confirment les statistiques de la Banque de France<sup>7</sup> qui font apparaître un rapport de presque 4 pour 1 en faveur du crédit à l'habitat sur le crédit dit de trésorerie aux particuliers.

Cette situation relative suscite périodiquement la multiplication d'initiatives de la part des organismes de crédits - encouragés là-aussi par les pouvoirs publics - afin de dynamiser la consommation nationale. Il serait trop long de dresser la liste des facilités offertes qui vont du découvert autorisé pour de petits achats,

---

<sup>7</sup> Bulletin de la Banque de France, supplément statistique 2<sup>e</sup> trimestre 1998.

d'une durée relativement courte (d'un montant maximum allant jusqu'à 60 % des revenus mensuels) jusqu'aux crédits affectés à un achat particulier, courant sur plusieurs années, sans omettre, naturellement, le crédit renouvelable ou les cartes privatives autorisant les « paiements sans frais » ou « en douceur sans déséquilibrer son budget ».

Le montant des crédits affectés diminuerait au profit des non affectés qui ont effectué une percée spectaculaire depuis une vingtaine d'années. Les revenus les plus modestes, exclus du crédit, ont été l'objet de sollicitations en tous genre et sur lesquelles on peut à bon droit s'interroger... qu'on se souvienne des remous suscités par l'ouverture puis la fermeture d'un « Crazy George's » en 1996 qui pratiquait la « location avec option d'achat », ce qui pouvait aboutir à payer un produit trois fois son prix.

Pour en revenir aux données les plus récentes, on note, à partir de 1996, une reprise de la croissance des crédits de trésorerie - après cinq à six ans de quasi stagnation. Fin 1997, le montant de ces crédits approchait 320 milliards de francs (+ 9,3 % en un an). Parmi les facteurs explicatifs, la baisse des taux d'intérêts pratiqués, particulièrement celle des taux pour des prêts supérieurs à 10 000 F est un élément important, même s'il n'est pas le seul.

Si les pouvoirs publics ont parfois encouragé les initiatives des organismes de crédits, la protection des emprunteurs a fait l'objet de plusieurs lois à la fin de la décennie 1970 (on pense, notamment, à la loi du 10 janvier 1978 relative à l'information et à la protection des consommateurs dans le domaine de certaines opérations de crédit).

Au-delà et sans vouloir aborder au fond la question du surendettement des ménages qui fait l'objet d'une saisine de notre assemblée, on rappellera qu'à partir de 1989 a été mis en place un dispositif législatif (la loi du 31 décembre 1989 dite « Loi Neiertz ») afin de porter remède aux situations quelquefois dramatiques vécues par des particuliers surendettés, souvent du fait d'une multiplication de crédits, alors que l'immobilier seul est rarement une cause de surendettement<sup>8</sup>.

## 2. 1997... Analyse et tendances

L'analyse de la consommation des ménages en 1997<sup>9</sup> apporte la confirmation de certaines orientations. On retrouve les valeurs en baisse, stables et en hausse.

Depuis le début des années 1990, la consommation des ménages s'accroît en moyenne et en volume à un rythme modéré : 1,5 % par an en moyenne annuelle, excepté la très mauvaise année 1993. La croissance de 1997 (+ 0,7 %) est donc nettement inférieure à cette moyenne. Or, pour mémoire, l'évolution du revenu disponible brut des ménages (+ 2,2 %) et celle des prix ont été plus favorables qu'en 1996. Alors que le taux d'épargne des Français remonte de plus

<sup>8</sup> Cf. notamment le rapport sur le surendettement rédigé par les sénateurs J.J. Hyest et P. Loridant « Les rapports du Sénat » n° 60 - 1997-1998.

<sup>9</sup> Luis Cases - La consommation des ménages en 1997 - *INSEE résultats 1998* - Division Synthèses des biens et services.



d'un point, la consommation a progressé, elle, moins vite que l'ensemble de l'économie (+ 2,2 %).

La dernière mesure de soutien du marché automobile (prime « qualité ») d'octobre 1995 à septembre 1996 a asséché le marché au début de l'année 1997 et la remontée a été très lente au cours du deuxième semestre qui s'accélère en 1998.

Les ménages ont davantage dépensé pour l'équipement de la maison ; les achats d'appareils électroménager et de matériel électronique ont augmenté de 2,8 % en volume en 1997, après une baisse de 0,2 % en 1996.

Les baisses de prix importantes, à nouveau enregistrées dans le matériel électronique de loisirs, n'ont pas eu de répercussion immédiate sur les ventes de magnétoscopes, caméscopes, téléviseurs et chaînes hifi (hausse de 1 %). En revanche, les Français auraient plébiscité les produits plus modernes. Ainsi les ventes des téléviseurs à écran 16/9 ont démarré en trombe (+ 42 %). En 1998, l'engouement pour la coupe du monde de football a certainement eu un effet démultiplicateur sur ce type de vente.

Les produits combinés (TV + magnétoscope) ont également fait l'objet d'achats importants. Enfin, il faut noter l'avènement des décodeurs numériques avec un million d'unités vendues ; cela représente quasiment 8 % du marché de l'électronique grand public.

Le marché de l'électroménager a repris en 1997 : + 2 % en volume après - 0,3 en 1996.

L'engouement pour la téléphonie ne s'est pas démenti en 1997 avec une demande soutenue de répondeurs, de téléphones sans fil et, bien évidemment, le succès affirmé du téléphone mobile.

Les ventes aux ménages de micro-ordinateurs ont pratiquement quintuplé en volume en quatre ans grâce à une hausse de plus de 50 % en volume en 1997 (après + 30 % en 1996 et 70 % en 1995). Les fortes baisses de prix (plus de 17 % en 1997, plus de 50 % en quatre ans) et l'expansion très rapide des produits multimédia caractérisent ce secteur.

Les dépenses de télécommunication ont connu une croissance de 6 % ; ce phénomène est entraîné par l'engouement pour les produits de la téléphonie (pour mémoire + 52 %).

La fréquentation des salles de cinéma s'est établie en 1997 à 148,1 millions de spectateurs (en hausse de 8,7 %). C'est le meilleur score depuis 1987.

La très forte affluence de touristes, induite entre autres par les Journées mondiales de la jeunesse (JMJ) a engendré un excédent touristique en très forte progression. Les dépenses des étrangers en vacances en France ont crû de plus de 11 % en volume.

Dans les services, l'activité des hôtels, cafés et restaurants a repris (+ 2,2 % après + 0,5 % en 1996).

Les transports ferroviaires de voyageurs continuent de progresser (+ 3 %) ainsi que le transport aérien (+ 4 %) en volume.

Après six années de recul et une quasi stabilité en 1996, l'habillement a retrouvé en 1997 un taux de croissance positif (+ 1,5 %). Comme par le passé, les soldes ont rythmé les achats.

La consommation alimentaire (hors tabac) a retrouvé le rythme de croissance modérée qu'elle avait depuis 1990 (+ 0,7 % en volume) après une stagnation en 1996.

Les produits frais de la mer (- 0,8 % en volume) ont pâti de la reprise de la consommation de viande (+ 0,4 % pour le boeuf et + 0,5 % pour le veau).

Favorisées par l'attention portée aux considérations d'hygiène et de santé, les ventes de produits diététiques ont augmenté ainsi que les ventes de produits enrichis en vitamines, oligoéléments et fibres. Cette tendance est encouragée par la multiplication des innovations et des labels.

Les Français ont porté une attention encore plus soutenue aux signes de qualité (label rouge, appellation d'origine contrôlée - AOC -, certification de conformité...).

En raison de la température clémente tout au long de l'année 1997, la consommation de produits énergétiques a décliné de 1,1 % en volume.

La croissance du poste « location de logement » s'est établie à + 3,1 % en volume.

Il est bien évident que les grandes tendances de consommation restent également infléchies par les hausses ou baisses de prix. Le consommateur est resté attentif au prix et a profité des occasions : marques de distributeur, magasins d'usine, promotions et soldes. Aujourd'hui 40 % des ménages fréquentent les enseignes de maxidiscomptes. La part de marché des grandes surfaces s'est encore accrue, celles-ci écoulent maintenant le tiers des produits vendus au détail soit presque 60 % des produits alimentaires et près de 21 % des produits non alimentaires.

### **3. L'impact de la précarité et du chômage sur la consommation**

#### *3.1. La pauvreté et son évolution<sup>10</sup>*

Selon Jean-Luc Volatier, directeur du département prospective de la consommation au Credoc, la notion de pauvreté peut être définie de façon absolue ou relative. Le seuil de pauvreté correspond à la moitié du niveau de vie médian de l'ensemble de la population. Plus concrètement sont considérées comme pauvres les personnes ayant un revenu annuel inférieur à 40 000 F ou un revenu mensuel n'excédant pas 3 300 F. Pour un couple avec deux enfants, le seuil de pauvreté retenu par l'INSEE est de 5 800 F par mois. L'INSEE révèle que 10 % de la population se situeraient en deçà de ce seuil de pauvreté. Encore n'est-il pas tenu compte des sans domicile fixe. Ce chiffre a augmenté depuis le

---

<sup>10</sup> Le Conseil économique et social a consacré de nombreux travaux à la pauvreté. On renverra le lecteur intéressé aux différents avis élaborés sur le rapport du Père Wresinsky et de Mme Geneviève de Gaulle Anthonioz. On sait, par ailleurs, que depuis l'étude de Rowntree sur la pauvreté à New York en 1899, le débat entre spécialistes se tient sur le concept de pauvreté absolue et pauvreté relative. On renverra sur cette question aux travaux de A.B. Atkinson « The economics of inequality » Oxford 1976.

début des années 1990 ; surtout, la structure interne de cette frange de la population a évolué considérablement depuis dix ans. Cette population semble plus marquée qu'avant par une situation professionnelle précaire ; 19 % des « pauvres » étaient au chômage en 1980 ; aujourd'hui ce taux est passé à 37 %. Il semblerait que la pauvreté soit devenue plus jeune, plus urbaine et davantage marquée par l'instabilité professionnelle. Pour ces personnes en grande précarité, les parts consacrées aux postes « transport », « loisirs », « culture », « services » tendent bien évidemment à diminuer. A l'inverse, la part du budget consacrée à l'alimentation augmente en valeur relative pour atteindre 26 % en moyenne, mais il faut savoir que pour un couple avec deux enfants, cette part peut atteindre 40 % du budget. Une enquête menée par le Credoc nous apprend que 62 % des personnes interrogées déclarent s'imposer des privations dans le domaine alimentaire pour des considérations financières. Dans le domaine de l'habillement et des vacances, ce chiffre augmente encore pour atteindre respectivement sur les deux postes 82 et 92 %. Seule la part des dépenses consacrées aux enfants demeure dans la mesure où les parents ne souhaitent pas faire peser sur eux les restrictions budgétaires nécessaires. Le sentiment de frustration est grandissant. 86 % de ces ménages ont la télévision et sont sensibles, de ce fait, aux messages de la société de consommation. En outre, cette population est plus jeune et a donc davantage d'appétence à consommer. Elle souffre de ne pouvoir accéder à ces biens. Cet accès est doublement difficile à cause d'une insuffisance de moyens de paiement liée à leurs faibles revenus (70 % n'ont pas d'épargne liquide) mais aussi d'un problème de transport (70 % n'ont pas de voiture).

Une autre partie de la population est en situation que l'on pourrait qualifier de précarité. Se situant, souvent, en zone urbaine ou périurbaine, elle ne trouve pas forcément, dans son voisinage immédiat, les équipements lui permettant de consommer alors qu'elle le pourrait. Se pose ici la question, assez désespérante de la relative désertification de certains quartiers en équipements de tous genres, notamment des magasins.

### 3.2. *Le chômage*

Existe-t-il un effet propre du chômage sur la consommation<sup>11</sup> ? Il ne faut pas confondre consommation des chômeurs et consommation des pauvres. Cela dit, la diminution des revenus des chômeurs ne peut qu'affecter leur consommation. S'il y a bien une spécificité de la consommation des chômeurs, celle-ci revêt différentes formes suivant la durée du chômage, la situation socio-économique du chômeur et sa situation familiale. L'enquête « budget de famille » de l'INSEE montre que le niveau de la consommation des chômeurs tend à diminuer en même temps que leurs revenus. Cet effet revenus entraîne une baisse d'environ 20 % de la consommation. Cette diminution de la consommation est plus importante pour un ménage ouvrier que pour un ménage de cadres qui dispose de davantage d'épargne pour maintenir sa consommation, du moins dans

---

<sup>11</sup> Le sujet a été traité à maintes reprises. Outre les travaux du Centre d'études des revenus et des coûts (CERC), voir, notamment, l'article de N. Herpin : les conséquences du chômage sur la consommation *Economie et statistiques* n° 256 juillet-août 1992.

un premier temps<sup>12</sup>. La part des dépenses incompressibles (comme l'alimentation) augmente relativement de manière mécanique quand les revenus du foyer diminuent. Les postes de consommation de biens « non indispensables » comme les loisirs et la culture voient au contraire leur part diminuer dans la consommation totale en raison d'une élasticité plus grande. Si le chômage n'explique pas, à lui seul, la pauvreté, il en est un facteur et aggrave la situation des plus démunis puisque 25 % des chômeurs se situent en dessous du seuil de pauvreté contre 10 % dans la population totale.

## II - EXIGENCES, ATTENTES ET SOUHAITS DES CONSOMMATEURS

### A - LES PRODUITS ET LES MARQUES : CEUX DES DISTRIBUTEURS (LES MDD) ET CEUX DES FABRICANTS

#### 1. Les produits

En matière de produits et de leur évolution étroitement liée aux attentes des consommateurs, il faut prendre continuellement en compte la dimension affective des consommateurs... clients. De plus en plus la raison et la passion, le rationnel et l'irrationnel, la logique et l'émotion coexistent. Ce constat s'est exprimé dans le slogan publicitaire de Renault lors du lancement de la Mégane :

« *Soyez raisonnable, faites-vous plaisir* ».

Si les achats effectués dans les commerces de détail sont forcément séparés, quant à la nature des produits et au plaisir que peut procurer l'acte d'achat, du fait de la relative spécialisation de chaque magasin sur un type de produits (alimentaire, habillement...), l'offre simultanée de différentes sortes de produits au sein d'un même espace conduit à identifier l'achat « en deux temps ».

En effet, si l'on peut par exemple ordinairement considérer que les courses alimentaires se font les soirs de semaine et le samedi matin dans les commerces de détail, les achats plus « ludiques », sont réservés au samedi après-midi et parfois en famille.

Dans les grandes surfaces, il n'est pas rare que certains clients divisent leur temps d'achat en deux phases. La première période est réservée à la **raison**... Le client suit une liste de courses incontournables, retenant d'ailleurs très souvent les premiers prix dans chaque catégorie de produits. La seconde période est allouée au **plaisir**. C'est alors le « *shopping* » à l'intérieur de cette même grande surface. Il achètera ou n'achètera pas, mais de toute façon, ce temps de « chine » lui aura procuré un grand plaisir : voir autre chose, ce qui reste une forme d'évasion toujours recherchée. S'il achète ce pourra être pour le simple plaisir d'acheter pour ne pas se laisser ravir la dimension plaisir qui existe dans certains achats. De ce fait, le consommateur est de plus en plus inattendu et aime se laisser surprendre. Un commerçant avisé devra savoir comment étonner ses clients.

---

<sup>12</sup> L'étude précitée de N. Herpin tend à prouver que dans le cas d'un ménage dont le chef, chômeur de longue durée, ressortit à la CSP ouvrier, la valeur de la consommation moyenne annuelle ne représente plus que 48 % de celle d'un ménage « sans chômeur ».

L'analyse selon l'INSEE de la consommation des ménages en 1997 confirme cette évolution vers des produits authentiquement inédits et détenteurs d'une forte valeur ajoutée. C'est elle qui déclenche chez le client cette décharge émotionnelle qui estompe l'achat raison au profit de l'achat plaisir. Encore que l'idéal existe qui consiste à mettre sur le marché des produits à la fois chers au coeur et au porte-monnaie du client... futur consommateur.

Jusqu'en 1992, de prétendues innovations marketing cherchaient avant tout à attaquer l'ensemble des niches sur un même marché. Sous le vocable **produits nouveaux**, le consommateur a été trop souvent abusé. Dans l'agro-alimentaire le « relookage » constituait les trois quarts de ces innovations. Les temps ont changé faits de nombreuses et réelles innovations technologiques qui ont entraîné une diversification de l'offre. Ce n'est encore qu'un début car on utilise à peine 20 à 25 % des capacités technologiques à la disposition des industriels.

L'analyse de l'INSEE confirme donc les succès des produits à forte innovation technologique. A titre d'exemple :

- le téléphone mobile ;
- l'ensemble des produits multimédia ;
- les écrans de télévision 16/9 ;
- les antennes paraboliques ;
- les décodeurs numériques.

Les acheteurs potentiels de ces produits de haute technologie n'en recherchent pas moins le meilleur rapport qualité/prix mais aussi la simplicité de fonctionnement et d'utilisation.

Ces mêmes souhaits d'innovation sont aussi exprimés par les consommateurs dans le secteur alimentaire. Ainsi porte-t-on une attention de plus en plus vive aux signes de qualité confirmés sur les produits par les marques de garantie que sont Label rouge - AOC - et autres certifications de conformité. Cette sécurité nutritionnelle recherchée ne relègue pas au second plan le souhait de trouver autant et pourquoi pas davantage de saveur dans l'assiette.

Une étude du Credoc souligne que parmi les évolutions les plus significatives des attentes et motivations des consommateurs, l'intérêt pour le goût des aliments et la variété des saveurs est l'une des plus marquantes. On ne peut que se réjouir de savoir que la forte valorisation gustative des aliments a toutes les chances de perdurer.

Il ne faut pas occulter pour autant la place croissante prise par les produits à positionnement économique (PPE). Ceci peut expliquer cela et répond à cette dualité existant en chaque acheteur. L'achat passion ou plaisir ne doit pas faire oublier que le client est avant tout un *homo oeconomicus*. Les produits « basiques » ou d'entrée de gamme restent recherchés au point que les formes de commerce qui se sont spécialisées dans leur commercialisation, les maxidiscomptes, se sont développés à une vitesse vertigineuse, passant de une unité en 1988 à plus de deux mille points de vente à fin 1998.

Enfin, les évolutions en terme de produits sont marquées par cette nouvelle forme de consommation engagée. Elle se caractérise le plus souvent par un

soutien à une cause humanitaire ou sociale, écologique encore. On accorde alors une préférence à des produits du terroir et pour le moins à des produits nationaux. 54 % des Français se disent incités à acheter des produits dont le fabricant soutient une cause humanitaire.

## 2. Les marques

### 2.1. Les marques de distributeur (MDD)<sup>13</sup>

Les marques de distributeur ont toujours existé. Elles faisaient florès avant la guerre, personnalisant les chaînes de magasins qui les commercialisaient, que ce soient les succursalistes, les magasins populaires. On traitera, dans ce paragraphe, essentiellement des marques de la distribution alimentaire, à titre d'exemple. Il est évident que les marques de réseaux de franchise et des coopératives de détaillants mériteraient aussi un développement. La guerre et ses séquelles ont entraîné le déclin des marques de distribution accentué par l'apparition des formes de « discount » que sont les Centres Leclerc, Intermarché sans oublier Carrefour.

Les principes de base du discount sont fondés sur la comparaison des prix. Or on compare sans problème les prix des grandes marques nationales. De là à penser que ceux-ci ont été, pendant plusieurs décennies, les alliés objectifs des commerçants discounters, il n'y a qu'un pas.

Curieusement le renouveau, le rebond des marques de distribution qui remonte au premier semestre 1976, a été voulu par Carrefour. C'était, selon Etienne Thil, le directeur du marketing de la chaîne, une évolution logique, une deuxième phase de la politique de discount. Euphémisme, il ne s'agissait pas pour Carrefour de produits à sa marque mais de « produits libres » sans marque « aussi bons et moins chers... » sous entendu que les grandes marques nationales. Dans les deux années qui ont suivi, toutes les enseignes d'hypermarchés ont emboîté le pas de Carrefour avec plus ou moins de succès d'ailleurs. Ne copie pas qui veut. Car l'objectif restait le même : mettre sur le marché un produit honnêtement bon et sensiblement moins cher que la marque nationale. On a vu éclore :

- les « produits orange » (Euromarché) ;
- les « produits familiaux » (Mammouth) ;
- les « produits blancs » (Continent) ;
- etc.

Où en sont en 1998 les avancées des MDD ? Sous cette appellation se retrouvent désormais plusieurs catégories qualitatives d'offres. Elles vont des produits basiques premiers prix... les « entrées de gamme » aux authentiques

<sup>13</sup> L'avis adopté le 27 mars 1996 par le Conseil économique et social sur le rapport de M. J-P. Clapin sur *le secteur textile/habillement* évoque d'abondance les évolutions de la structuration de la distribution dans l'habillement. Le rapport souligne que la relation entre producteurs et distributeurs s'est inversée au bénéfice des seconds, d'abord par le biais du rôle de centrales d'achat, puis par celui d'une politique d'intégration des producteurs dans la distribution : illustrée par le développement de la franchise. Pour plus de détail nous renvoyons à ce document - JO Avis et rapport du Conseil économique et social n° 14 - 7 mai 1996.

marques conçues comme des marques d'industriels à partir des mêmes démarches marketing et d'un même suivi très strict du cahier des charges de fabrication.

Les MDD sont devenues un phénomène européen qui ne cesse de se développer car il répond aux attentes des consommateurs. En Europe, les MDD en terme de part de marché s'établissent de 4,6 % en Norvège à 41 % en Suisse. Les pays dans lesquels les marques de distributeur détiennent les plus forts parts de marché sont :

1/ Suisse.....	41,0 %	6/ France.....	15,9 %
2/ Royaume Uni.....	28,6 %	7/ Danemark .....	12,9 %
3/ Belgique .....	22,1 %	8/ Suède.....	10,7 %
4/ Allemagne.....	21,8 %	9/ Espagne .....	10,1 %
5/ Pays-Bas .....	16,0 %		

Source : AC Nielsen.

En France comme partout ailleurs, la progression est spectaculaire. En volume elle est passée de 19,6 % en 1996 à 20,8 % en 1997 en volume. Et en valeur de 17,3 % en 1996 à 18,2 % en 1997. Ceci pour 206 catégories de produits.

Une enquête consommateur menée en début d'année 1998 pour le magazine LSA par l'Institut Fournier - PHB - Consultant - 1998 nous enseigne que les clients ont fort bien perçu le pourquoi de ces marques de distributeur. A la question : à votre avis, pour quelle raison votre magasin propose-t-il des produits à sa marque, les enquêtés répondent pour :

- 20 % fidéliser les clients ;
- 20 % proposer des prix plus bas ;
- 19 % renforcer l'image de l'enseigne ;
- 14 % améliorer les marges du magasin ;
- 9 % mieux négocier avec les fabricants ;
- 6 % avoir des produits d'un bon rapport qualité/prix ;
- 5 % se différencier des concurrents ;
- 3 % proposer des produits de qualité ;
- 3 % faire comme les autres ;
- 1 % élargir et clarifier le choix.

La même enquête nous apprend que 68 % des consommateurs pensent que les MDD sont sélectionnées par le distributeur. Ils sont 13 % à penser que ces produits sont conçus et même fabriqués par les distributeurs.

Une enquête mensuelle de conjoncture réalisée en 1998 par l'INSEE<sup>14</sup> indique cependant que 13 % de clients déclarent ne pas connaître l'existence des

<sup>14</sup> INSEE Première n° 609 - septembre 1998.

MDD qui peuvent également être confondues avec les produits « premiers prix » à moindre qualité.

Plus de sept clients sur dix achètent ces produits, 15 % de manière prioritaire. Un quart des acheteurs de MDD y sont attachés au point d'être gênés de ne pas les retrouver ailleurs, ce qui les pousse à éviter de changer de magasin.

En matière de gestion des marques de distributeur, la plupart des entreprises concernées observent une stratégie identique : acheter moins cher et vendre moins cher que la marque nationale mais aussi rentabiliser à un niveau égal ou supérieur à celle-ci. Or la rentabilité est **l'apport en franc au centimètre linéaire occupé** et non le taux de marge apparent. Une bonne rotation des produits s'avère indispensable. Les enseignes se préoccupent donc davantage aujourd'hui d'avoir de bons produits au bon moment plutôt que d'avoir n'importe quel produit à condition qu'il soit moins cher. De la même manière, ces enseignes cherchent à développer des produits originaux qui leur permettent de se différencier de la concurrence et de ne pas être directement comparées entre elles. La montée en puissance chez les distributeurs du marketing de différenciation est un phénomène relativement récent et dont on peut penser qu'il va perdurer pendant de nombreuses années.

Les industriels petits et moyens sont de plus en plus nombreux à participer à la mise en place de l'offre des MDD. Ils font assaut d'originalité pour contrecarrer les velléités des fabricants de grandes marques à développer eux aussi cette activité.

S'il n'y a pas de définition de la marque de distributeur commune à l'ensemble des chaînes de commerce organisé dans le monde, toutes les marques d'enseigne ont en revanche un but commun : devenir dans leur pays d'origine au moins aussi puissantes que les grandes marques industrielles. Comment celles-ci réagissent-elles ? Les grands industriels agro-alimentaires, forts de la puissante notoriété de leur marque qui les rendait incontournables dans toute constitution d'un assortiment de grande surface alimentaire, ont bien naturellement catégoriquement refusé de 1976 à 1986 de jouer les « sous-traitants » de ces distributeurs venant troubler leur stratégie commerciale. Seules quelques exceptions ont confirmé cette règle. Les agro-industriels de notoriété nationale, a fortiori multinationale, avaient d'évidence compris, bien avant d'autres et sans doute même avant la plupart des distributeurs prenant cette orientation, que tôt ou tard les marques de distributeur représenteraient en France comme ailleurs une part de marché très importante. Plutôt que d'accompagner le mouvement, par crainte d'une certaine *cannibalisation* de leurs propres marques, ils ont préféré mener un combat de retardement.

Ce qui a fait le grand bonheur d'industriels de moindre importance qui, développant essentiellement leurs propres marques, limitées à une notoriété régionale ou ayant sur l'Hexagone une présence très clairsemée. Pour une entreprise régionale indépendante de petite taille, installée sur le créneau difficile d'un produit de consommation plus ou moins personnalisé, quel est le meilleur moyen d'accès au rayon de la grande distribution ?



Les sous-traitants des grandes surfaces constatent que, comparées aux marques nationales, les marques de distributeur supportent moins de frais de structure (recherche et développement, marketing, publicité, réseau commercial) et qu'elles sont vendues moins cher.

Tirant leurs marques de distribution vers le haut, les acheteurs ont actuellement tendance à pousser leurs fournisseurs à transférer le plus rapidement possible leurs innovations vers les gammes sous marque d'enseigne. Aussi le catalogue de l'entreprise fabricante risque-t-il d'être cannibalisé à son tour par la marque de distributeur. Cependant, reconnaissent les PME/PMI, si c'est un risque, il faut l'assumer pour, en contre partie, conserver son influence commerciale sur la structuration du rayon.

### *2.2. Les grandes marques*

Les marques d'industriels, de fabricants, ont, pour certaines d'entre elles, un réel problème de survie car la force des marques dépend de celle des entreprises qui la détiennent. D'évidence, posséder une marque mondiale ou européenne confère de nombreux avantages de coût, tant au niveau des fabrications que de la recherche, du marketing, de la commercialisation par rapport à une entreprise, elle, d'envergure régionale.

Les PME/PMI sont de plus en plus souvent des filiales (parfois déguisées) de grands groupes.

Les chances de PMI régionales ne sont pourtant pas négligeables. On assiste à l'émergence de petites entreprises industrielles authentiquement indépendantes qui tirent fort bien leur épingle du jeu. Sur des produits très « pointus » elles ont même atteint une place quasi monopolistique, ce qui ne les empêche pas, de surcroît, de fabriquer les marques de distribution qui, rappelons-le, sont de plus en plus axées vers des produits sophistiqués visant davantage à fidéliser les clients qu'à jouer sur les prix.

La diminution de l'intensité du combat sur les « premiers prix » n'est pas forcément un mauvais choix économique. Il faut toutefois ne pas oublier que le consommateur reste extrêmement attentif au prix et que le « client avisé » peut choisir entre marque et enseigne.

Diminuer les coûts de production reste le leitmotiv de tous les industriels tenus à faire une perpétuelle course aux gains de compétitivité pour sinon diminuer les prix au consommateur du moins pour les maintenir à leur niveau. En effet, la pression exercée par les commerçants et autres distributeurs sur leurs fournisseurs n'est que la transmission de celle des clients.

C'est la revitalisation marketing qui permet aux marques de conserver leur notoriété. Par rapport à leurs concurrents dans les marques de distribution, les marques de fabricants doivent entretenir leur différenciation qui d'ailleurs procède de l'innovation. Mais quand les MDD finissent à leur tour par intégrer ces innovations, les marques doivent aller encore plus loin pour se garder une longueur d'avance, ce qui, semble-t-il, justifie et explique le prix plus élevé du produit.

B - DE L'ÉVOLUTION DU RAPPORT « QUALITÉ/PRIX À LA SÉCURITÉ DES PRODUITS »

On pourrait croire que là est la priorité d'achat donnée par les consommateurs. L'observateur CETELEM confirme que **le prix demeure un élément essentiel de l'achat**. A preuve :

- pour 65 % des acheteurs, les soldes et promotions sont un critère déterminant ;
- 70 % sont sensibles aux prix les plus bas ;
- 63 % désirent éviter les dépenses superflues.

On peut également être attentif au succès de nouvelles formes de commerce à bas prix, comme : Tati ; les maxidiscomptes type Aldi ; Leaderprice.

40 % des ménages les fréquentent et ils représentent 7,2 % des ventes de la distribution alimentaire. Autre succès également, les magasins d'usine. A Troyes par exemple, 177 boutiques sont regroupées en deux centres et reçoivent chaque année 1,2 million de visiteurs, ce qui représente un chiffre d'affaires de 936 millions de francs. Autre succès : les magasins de troc, Emmaüs, les magasins de fin de série type Foirfouille, les magasins de location avec option d'achat (LOA). Mais tout évolue très vite, le prix reste un avantage acquis, une condition certes nécessaire mais plus suffisante.

### 1. Rapport qualité/prix

Le rapport qualité/prix reste extrêmement subjectif en fonction des critères d'appréciation de chacun. Les grandes surfaces se livrant une guerre impitoyable sur le champ des premiers prix ou des produits basiques ou encore des produits génériques, ont quelque peu, davantage pour certaines enseignes que pour d'autres, relâché leurs efforts sur les critères de qualité.

Le consommateur est conscient qu'il existe deux appréciations distinctes de la qualité d'une enseigne : celle du « contenant », du magasin en lui-même et de ses structures de fonctionnement et celle du « contenu », soit les assortiments des produits présentés.

49 % des clients de la grande distribution pensent que la qualité de l'accueil reste l'élément de considération le plus important. C'est beaucoup et c'est peu. En effet, les mêmes clients estiment, pour 80 % d'entre eux, que l'accueil est prépondérant dans leur choix d'un magasin indépendant, spécialisé, qu'il soit franchisé ou intégré.

La fidélité à une enseigne passe en priorité par la qualité de son accueil. Un client « satisfait » n'est fidèle qu'à 76 % alors qu'un client « enchanté » c'est-à-dire extrêmement satisfait, le sera à 90 %<sup>15</sup>.

Tout commerçant, conscient de l'importance de la fidélisation de ses clients, se doit d'apporter une très grande attention à l'efficacité des points de contact avec la clientèle dans son magasin. Dans un commerce en libre-service, et multirayons de surcroît, ces points de contact sont principalement les caisses et les prestations associées : les périphériques d'encaissement, le service après-vente, les rayons à dominante vente avec service dans les départements produits

---

<sup>15</sup> Maurice de Talensier - *Observateur CETELEM* - 1997-1998.

frais ou bazar, la cafétéria. Chez tous les distributeurs et grands magasins aujourd'hui, la gestion des files d'attente aux caisses est devenue une véritable hantise. **La limite normale de tolérance est de trois clients, au plus, aux caisses, voire deux chez les maxidiscomptes.** Tout cela entraîne de savants calculs des flux déterminant l'ouverture ou non de nouvelles caisses, des recherches sur la qualité de l'accueil et sur la formation des personnels au contact de la clientèle. Les caisses ont, dans la démarche qualité, la position la plus stratégique. C'est en effet le point de passage obligé de la clientèle, le dernier poste de travail polarisant les dysfonctionnements du magasin et l'ultime centre de communication avec la clientèle.

Si certaines préoccupations sont connues, d'autres semblent plus inattendues, mais font l'objet de demandes pressantes de la part des clients : ils veulent évoluer dans un espace confortable (moins de bruit, présence de toilettes, chariots et paniers en bon état, caisses aménagées pour les personnes handicapées...) et avoir des garanties sur l'hygiène et la sécurité (pastilles fraîcheur, thermomètre dans les bacs réfrigérés, armoires fermées pour le surgelé, propreté des rayons à la coupe, sécurité dans les parkings...). Enfin, ils ne veulent pas attendre trop longtemps aux caisses, aux rayons spécialisés, au service après-vente ou à l'accueil. Quelques enseignes commencent à se pencher sur ces problèmes en se lançant dans la certification des services.

La qualité des produits, condition nécessaire mais non plus suffisante de l'offre d'un commerçant, ne peut que rester liée à la notion du prix, compté dans toute son acception, le prix de revient pour le commerçant et, en conséquence le prix de vente public. Au célèbre « en avoir pour son argent » le client substitue le « en avoir plus que pour son argent », ce qui signifie que le niveau de qualité d'un produit doit pouvoir « étonner » le client, eu égard à son prix. Le commerce n'hésite plus à s'engager dans des démarches qualité pourtant longues et difficiles ; dans le sillage, il est vrai, des industriels, l'assurance qualité n'est plus une incongruité dans la distribution et la certification des services devient monnaie courante.

On peut supposer que les commerçants, ayant la volonté de s'attacher une clientèle versatile, « volatile » et en recherche de la dernière attraction, de la dernière promotion du moment, s'ouvrent de plus en plus au marketing de la différenciation ; d'où la nécessité de se démarquer en jouant avec discernement la carte de la qualité. Le triptyque : prix + offre + service n'est plus suffisant. Il faut rajouter un nouveau volet à cette proposition : celui de la qualité.

Réservées, on peut le comprendre, pendant un certain temps, les grandes enseignes adhèrent les unes après les autres à la démarche de certification ISO 9002. Elle permet d'adopter une démarche globale pour l'ensemble de l'entreprise. Pour les distributeurs, cette assurance qualité est une bonne carte, elle améliore la relation client et le service rendu. Ceux qui n'adhèrent pas à cette démarche vont se trouver très vite isolés, les autres en revanche devraient tirer un avantage certain de leur rapide capacité d'adaptation dans ce domaine.

Cette démarche est menée de pair avec les partenaires fournisseurs du commerçant. Dans un premier temps, il suffit au distributeur de verrouiller la qualité de ses produits en demandant à ses fournisseurs d'être sous assurance

qualité. Cette étape apparaît déjà comme une bonne avancée, reflet d'un système qualité que le distributeur peut faire valoir par une communication adaptée.

Comment, dans le domaine de la qualité, un partenariat efficace peut-il s'établir entre distributeurs commerçants et industriels fournisseurs. L'assurance qualité doit permettre, reconnaît-on de part et d'autre, de bâtir un partenariat ayant pour objectif la satisfaction du client. Le fournisseur, en amont, prend en charge la qualité du produit et le distributeur, en aval, se préoccupe du suivi de cette qualité. A lui la prolongation ; il assure de ce fait l'environnement nécessaire à la préservation de cette qualité, ajoutant à cette mission de maintenir à un bon niveau la qualité des services.

## **2. La sécurité des produits**

Un très récent sondage (28 mai 1998) réalisé par CSA Opinions pour *l'Événement du Jeudi* laisse profondément perplexe. 45 % des Français n'ont pas confiance en leur nourriture, notamment les femmes (51 %) et les personnes de 50 à 64 ans, les moins suspicieux étant les artisans et commerçants et les détenteurs de revenus supérieurs à 20 000 F par mois. Les craintes se focalisent plus particulièrement sur certaines catégories de produits. Ainsi, 79 % ont peur des hormones dans la viande et 69 % sont inquiets du développement des aliments transgéniques ; là encore les femmes se révèlent plus sensibilisées aux retombées inconnues de ce qu'elles considèrent parfois comme de « nouveaux poisons ».

Les clients consommateurs ne sont pas rassurés par les propos qui leur sont tenus sur la sécurité alimentaire. Les politiques ont très mauvaise presse : 77 % des enquêtés pensent qu'ils mentent ; en revanche 77 % des Français enquêtés font confiance aux associations de consommateurs. On fait davantage confiance aux petits commerçants (53 %) qu'à la grande distribution (26 %).

Depuis la crise de la « vache folle » il y a une forte exigence des consommateurs en terme de sécurité et de qualité, les compétences du boucher sont donc essentielles pour répondre à leurs attentes. Le boucher est donc un homme très recherché. Ainsi en moyenne le chef d'un rayon professionnel de produits frais gagne 191 000 F brut par an tandis qu'un patron boucher touche 201 000 F par an, voire plus selon les enseignes. C'est nettement plus que la moyenne des salaires annuels qui est de 96 000 F dans la grande distribution.

Les risques nutritionnels sont-ils en train de se multiplier ? Selon Marie-Josée Nicoll, présidente de l'Union française des consommateurs (UFC) l'industrialisation accélérée des produits agricoles peut constituer un danger : *« Le danger se trouve moins dans les produits agricoles que dans le développement de l'industrialisation des produits alimentaires. La sophistication des plats surgelés par exemple nous amène peu à peu à ne plus savoir ce que l'on achète. Dans les années à venir, si certains ingrédients posent problème, on ne pourra plus les retrouver parce qu'ils ne seront pas marqués sur les produits eux-mêmes. »*

Cette position n'est pas partagée par M. Scherrer, président de l'Association nationale des industries agro-alimentaires (ANIA) qui rappelle : *« sur 100 milliards de prises alimentaires par an en France, on dénombrait*

*sensiblement moins de 100 cas de décès par intoxication alimentaire. Ce chiffre est trente fois plus élevé aux Etats-Unis. Les industriels ont comme première priorité d'améliorer la sécurité de leurs produits. »*

On assimile souvent sécurité à qualité. Sur ce point, l'UFC a une position très nette : *« La sécurité n'est pas la qualité, la sécurité n'est pas négociable, c'est un dû. Même un produit bas de gamme doit être sûr. En revanche, la qualité d'un produit peut être plus ou moins grande et son prix plus ou moins élevé car le consommateur doit pouvoir choisir »*. L'UFC donne quelques conseils : diversifier l'alimentation et éviter les habitudes car c'est en consommant toujours la même chose que les risques d'avaler une plus grande quantité d'un produit nocif deviennent plus importants.

La grande préoccupation du moment concerne les produits transgéniques. La revue *60 millions de consommateurs* apporte la preuve que nous mangeons tous des aliments transgéniques à notre insu. Le centre d'essai de cette revue a

fait analyser en laboratoire 45 produits à base de maïs ou de soja ; 20 % se sont révélés positifs, donc fabriqués à partir d'organismes génétiquement modifiés (OGM). Ainsi, au mépris de la réglementation, aucune étiquette n'accompagne l'arrivée massive de ces nouveaux aliments dans les rayons.

L'étiquetage est indispensable car, dans quelques années, le soja, présent dans 50 à 60 % des produits alimentaires, directement ou à travers les dérivés comme la lécithine, sera en quasi totalité issu d'OGM. Ainsi en ont décidé les Etats-Unis qui exportent près de la moitié de leur production, en particulier vers l'Europe. Le maïs, le colza, le riz, de nombreux fruits et légumes auront également été manipulés. Inutile donc de compter sur les Américains pour les mentionner sur leurs produits ; dès 1992, ils ont considéré les OGM comme un simple procédé de fabrication ne méritant pas un étiquetage spécifique ; car contre toute attente, la législation est moins stricte aux Etats-Unis qu'en France.

Au nom de la transparence, la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) défend un étiquetage de produits permettant de déterminer facilement et avec précision leur origine. La Commission européenne à Bruxelles reste réservée, considérant qu'il s'agit en l'occurrence d'une mesure de protectionnisme déguisé. Pour la FCD : *« Le risque zéro n'existe pas mais une pédagogie du risque doit être engagée. Il faut savoir quel est le risque acceptable. Les consommateurs sont davantage choqués par ce qu'on leur cache (cf sondage CSA Opinions) que par le danger lui-même. »*

Le point de vue du commerce rejoint celui du Conseil national de la consommation (CNC) qui n'est pas opposé par principe aux aliments génétiquement modifiés à condition que le consommateur soit correctement informé, car que ce soit pour des questions éthiques, environnementales, sociétales ou de santé publique, le consommateur doit faire son choix en connaissance de cause. Le Conseil national de la consommation est ainsi favorable à une traçabilité des OGM et souhaite lui aussi qu'un organisme consultatif indépendant définisse les modalités pratiques de l'étiquetage.

Pouvoir choisir en son âme et conscience, se sentir rassuré, tels sont les vœux des consommateurs. Mais ces informations vont être onéreuses. Question : qui doit payer ? Sans doute pas les produits non transgéniques mais bien l'ensemble de la filière des OGM ; étant astreinte à ces efforts de traçabilité, elle doit en supporter les conséquences financières.

#### C - LA QUALIFICATION DES PERSONNELS DE VENTE

L'amplitude horaire du commerce en France et plus généralement des opérateurs de la distribution conduit à une augmentation sensible du temps partiel (cf. chapitre II). La France comble progressivement son retard en ce qui concerne le recours au travail à temps partiel qui concerne 16 % des salariés contre seulement 6 % en 1973. Les femmes, les jeunes et les personnes peu qualifiées sont les plus nombreux, surtout dans le secteur des services, donc du commerce.

Or le client n'a pas à faire la différence entre une personne affectée à la vente, à l'accueil ou à l'aire de caisses dans un magasin, travaillant à temps plein et une autre réputée « moins qualifiée » occupée à temps partiel. Il n'est pas admissible que la qualification des personnels de vente soit liée aux horaires d'ouverture des magasins. Durant les heures creuses, on trouverait le personnel le moins compétent parce qu'employé à temps partiel et pendant les périodes de forte fréquentation on serait assuré de disposer d'un personnel mieux qualifié.

Le client est un adepte inconditionnel du toujours plus : plus de choix, plus de promotions, de sécurité, de qualité, d'effort sur les prix ; il se refuse à choisir entre l'un ou l'autre des avantages acquis. Au nombre de ces nouvelles demandes, voire exigences, se trouve celle de la qualification des personnels de contact. Or on rencontre de plus en plus souvent de nouvelles définitions d'emploi « marchand », qu'il s'agisse d'hôtesse d'accueil, de conseillers ou d'assistants à la vente. On assiste même à un fort retour en grâce de la fonction de vendeur/vendeuse occultée un peu brutalement et au grand dam des clients par les techniques du libre-service.

Parce que davantage professionnel dans sa fonction d'acheteur, le client de cette fin de siècle, doté de surcroît d'une grande connaissance des produits qu'il convoite, entend trouver en face de lui des personnels dont les connaissances professionnelles lui sont sensiblement supérieures. Le client semble même rechercher une sorte de transfert des connaissances lui permettant, là encore, d'en savoir toujours plus.

Les commerçants doivent ainsi faire appel à de nouvelles compétences qui se traduisent sur le terrain par un besoin de qualifications prenant en compte les technologies de produits de plus en plus élaborées. Quant au secteur de pointe que constitue le multimédia, la sophistication du matériel exige également des niveaux de formation de plus en plus élevés (d'autant que le client est lui-même de plus en plus qualifié) qui justifient d'ailleurs des rémunérations autres que le simple intéressement à la vente. Certaines entreprises l'ont bien compris dans la mesure où elles considèrent ce type de produits comme étant les véritables enjeux économiques pour les grandes surfaces.

La grande distribution est un des royaumes des vendeurs. Sur 600 000 emplois, les enseignes déploient près de 70 000 postes de vendeurs. Dans un contexte de concurrence et de crise économique, les vendeurs ont ainsi vu leur rôle renforcé au sein des entreprises du commerce. Le niveau de formation s'élève.

La plupart des caissières sont titulaires d'un bac, les vendeurs ont le plus souvent niveau bac + 2.

L'essentiel des emplois récemment créés dans les magasins de détail ou dans la grande distribution sont donc des fonctions de contact, de service qui appellent une qualification de plus en plus accrue, d'autant plus que l'on assiste au développement des galeries marchandes, des centres commerciaux, des chaînes de magasins franchisés et autres supermarchés spécialisés (Décathlon, Sephora, etc.).

Les métiers du commerce évoluent, se transforment parfois même en métiers nouveaux ; or à métiers nouveaux, hommes nouveaux et de mieux en mieux formés. La distribution, si elle est devenue industrielle, n'en demeure pas moins un secteur tertiaire, puissant employeur d'une main-d'oeuvre de plus en plus qualifiée. « Ce sont les hommes qui feront la différence ». Ce sont les hommes et les femmes des entreprises du commerce, de la distribution, qui constituent l'essentiel de leur valeur ajoutée. Les métiers rencontrés hier dans le commerce ont évolué, se sont transformés ou ont disparu. D'autres métiers, d'autres fonctions émergent. La formation continue, le recyclage et les réadaptations aux nouvelles organisations sont de plus en plus nécessaires. La formation de base est de plus en plus le socle sur lequel se bâtit le patrimoine social de l'entreprise. Cette condition indispensable ne suffit plus. La formation permanente est une exigence incontournable, elle représente un investissement important et permanent. Le retour se mesure au travers des performances de l'entreprise du commerce. Il faut des hommes pour gagner ; or, le professionnalisme n'a pas de prix. Mais après tout, le client consommateur n'est-il pas lui-même devenu un grand professionnel ?

#### D - LES SERVICES INCONTOURNABLES ET LES SERVICES DE TYPE « VALEUR AJOUTÉE »

« *Dis-moi ce qui te manque et je te dirai les services qu'il me faudra te rendre* ». Un bon service rendu par un commerçant ne peut être qu'un service attendu. Sur ce point comme sur les évolutions des offres produits à proposer en magasin, il convient de cerner au plus près possible l'opinion des clients. Le service, mais encore ? A ce propos, les commerçants et les distributeurs sont riches en enquêtes et sondages dont ils ne peuvent que faire bon profit. Une étude

réalisée par le cabinet *Stratégic* et présentée en octobre 1997 par le magazine *Linéaire* et nous apprend que pour le consommateur, ce qui fait le plus défaut dans leurs magasins est :

- la qualité des produits .....	5,8 %
- des prix avantageux .....	14,1 %
- le plaisir d'acheter comme sur le marché ou en boutique .....	26,5 %
- des conseils .....	28,0 %
- l'amabilité du personnel .....	14,8 %
- des produits nouveaux .....	9,4 %

Les clients des hypermarchés considèrent (29,8 %) manquer le plus de conseils. Par ailleurs, 26,5 % des enquêtés souhaiteraient retrouver dans les grandes surfaces le même plaisir d'acheter que celui qu'ils éprouvent sur les marchés ou dans les boutiques.

De la nouvelle personnalité des consommateurs clients se dégagent les attentes en matière de service. Les clients nouveaux sont, pour mémoire :

- pressés au point de vente et de moins en moins disponibles ;
- avertis, informés, cultivés ;
- exigeants en matière de choix, de prix, de qualité et de service et par conséquent plus versatiles et plus demandeurs.

Le client souhaite :

- plus de facilité à pouvoir trouver un produit sans grande difficulté et régulièrement, bénéficier d'une aide à l'achat, d'une clarification de l'offre (comme dans les produits cosmétiques par exemple), trouver des produits plus pratiques, plus simples d'utilisation ;
- plus de rapidité, soit moins d'attente (notamment au service à la coupe et aux caisses), rapidité d'obtention des informations ;
- plus de confort. Il s'agit là de développer la convivialité des magasins, les rendant le plus agréable possible ;
- plus de clarté, de séduction ou de féminité dans certains rayons (hygiène et parfumerie) ;
- plus d'accueil, plus de reconnaissance, de considération, de personnalisation et de différenciation. Le consommateur a un besoin fondamental d'être considéré comme une personne ;
- plus d'information, notamment dans le domaine de la santé, des produits de soins et de nutrition ;
- mais aussi plus de conseils techniques : plats d'accompagnement et recettes, fabrication et matières premières, mode d'utilisation et de conservation ;
- plus d'authenticité sur les informations. En fait le client réclame de vraies informations et des conseils objectifs afin d'obtenir des réponses précises et factuelles, démontrables et approfondies ;



- davantage de contact avec la marque ou le magasin. Ce que cherche le plus le consommateur c'est de pouvoir parler avec quelqu'un ;
- plus de sécurisation et de réassurance par rapport à l'origine, la traçabilité des produits, leur mode d'utilisation, notamment dans les produits frais, mais également dans les produits de soins du visage.

D'évidence, le service du prix reste extrêmement recherché par les consommateurs. On peut souligner que les progrès de productivité ont permis au commerce français, de grandes surfaces notamment, de répondre à cette attente de prix bas. Mais les prix bas, condition nécessaire, ne sont plus une condition suffisante. Depuis trente ans, pratiquement toutes les grandes surfaces ont tendu leurs efforts vers la recherche des prix les plus bas possible, dramatiquement bas. Cette situation explique en partie que, dans les autres pays, les gammes de services rendus par les magasins soient plus larges qu'en France. Toutes les enquêtes récemment menées par les cabinets spécialisés, dont la Cofremca, le Credoc, le Cecod, sur l'évolution de l'attitude du consommateur, confirment que ce dernier se montre de plus en plus vigilant à trouver des produits et des services qui améliorent sa qualité de vie et qu'il reste relativement désorienté par l'apparition de produits nouveaux dont les technologies le déconcertent.

Le nouveau consommateur attend du commerce de nouveaux services : ceux-là même qui répondraient aux traits dominants de sa nouvelle situation.

Selon le rapport du CNC, les attentes des consommateurs peuvent apparaître à première vue très diversifiées, voire contradictoires. Le client éprouve le besoin d'être accueilli et d'évoluer dans un espace confortable. Ce besoin se traduit bien évidemment par des attentes en matière d'accueil :

- point d'information constitué de personnel à l'écoute du consommateur, pouvant diffuser des renseignements précis sur l'implantation des rayons et orienter le client (placer des plans de repérage) ;
- du personnel disponible, investi d'une mission de veille, susceptible de proposer une aide ou une information personnalisée à des personnes qui, pour une raison ou une autre, sont moins à l'aise que le consommateur moyen dans le magasin. On pense, par exemple, aux personnes âgées, mais pas uniquement.

L'accueil, la convivialité, le confort d'un magasin ne sont pas tout. Les consommateurs-clients souhaitent une plus grande garantie sur la qualité, l'hygiène et la sécurité des produits et des prestations proposées. Cette demande vise tant les produits alimentaires que les produits industriels et les conditions dans lesquelles s'effectuent les achats. Concernant les produits alimentaires, les consommateurs attendent des distributeurs et de leur personnel la plus grande vigilance sur tous les aspects relatifs à l'hygiène. Ils souhaitent que les commerçants, les distributeurs, les assurent d'une bonne maîtrise de la qualité, notamment de la qualité des produits sensibles : surgelés, produits laitiers, charcuterie et viande, poisson, fruits et légumes, produits comestibles non emballés. Ils souhaitent disposer de témoins visibles les assurant de la maîtrise de la qualité, notamment en ce qui concerne le respect de la chaîne du froid. Ils

voudraient voir se généraliser un dispositif du type « pastille fraîcheur » les assurant de l'absence de rupture dans la température de conservation. Si les consommateurs attendent des garanties sur la fraîcheur des aliments, ils souhaitent aussi une plus grande qualité organoleptique des produits alimentaires en général.

Les produits industriels, comme alimentaires, appellent de nouveaux besoins d'information. Les consommateurs-clients souhaitent être rassurés également sur les produits industriels. Ceci se traduit par des demandes précises concernant les « produits dangereux » : mise à la disposition dans des lieux appropriés, fréquemment nettoyés, hors de portée des jeunes enfants avec un étiquetage amélioré lorsque les indications du fabricant sont insuffisantes. On souhaite l'élimination pure et simple des produits nocifs pour la santé, notamment ceux figurant au rayon papeterie et jouets (colles ou peintures). Au passage, il est demandé la reprise des essais comparatifs réalisés par l'INC. Les organisations de consommateurs estiment que c'est également là un moyen permettant de satisfaire les besoins d'information des consommateurs.

Après le magasin, ses produits, quels sont les services attendus dans le domaine de son environnement ?

Le besoin est particulièrement exprimé en ce qui concerne les conditions de sécurité dans les parkings (gardiennage, dispositif de surveillance, éclairage des zones d'ombre...). Les consommateurs insistent cependant sur la nécessité d'utiliser des méthodes de sécurité discrètes.

Le consommateur est de plus en plus préoccupé par ce besoin de gain de temps propre à notre civilisation. Le client-consommateur est de plus en plus comptable du temps passé à effectuer des achats. Dans une belle unanimité, les consommateurs souhaitent une sensible réduction du temps d'attente aux caisses, aux rayons spécialisés, au service après-vente, à l'accueil. Autant de points faibles de la grande distribution. Il en est de même de la recherche du personnel compétent, du temps perdu à emballer et à enlever les marchandises. Dans ce domaine, les clients souhaitent voir se développer :

- une assistance pour l'ensachage aux heures de pointe ;
- une assistance pour l'enlèvement des marchandises par la mise en place de service livraison ;
- la possibilité d'effectuer des commandes par téléphone ou par télématique ;
- un horaire adapté.

Il reste évident que la plupart des services énumérés par le CNC peuvent être rendus par tous les types de commerce. En revanche, la mise en place de services nouveaux répondant aux attentes de services énumérés dans le rapport du CNC va être plus ou moins facilitée suivant le concept commercial des diverses enseignes et divers types de magasin. Enfin, de nombreux services ne peuvent être proposés aux consommateurs que dans la mesure où ils trouveront leur équilibre financier, en suscitant un accroissement de la demande.

## E - LES FACTEURS D'AMBIANCE

La laideur se vend mal. Face à un consommateur exigeant et aux prises avec une concurrence exacerbée, en quête de différenciation pour marquer la personnalité de son enseigne, le commerçant est tenu à repenser et à réhabiliter son magasin. La fidélisation de la clientèle passe par la valorisation du décor du magasin. Ceci implique de gros efforts d'investissements concentrés sur le renouvellement de l'architecture du mobilier, sur le développement de nouveaux facteurs d'ambiance tels les éclairages par zone ou espace de vente ou encore la diffusion de musique d'ambiance sur mesure personnalisant l'enseigne et exprimant le positionnement marketing du magasin.

Il convient de repenser également l'architecture extérieure. Le type « boîte à chaussures » cher à certains hypermarchés et magasins spécialisés premier âge devient insupportable parce que de plus en plus hideux.

Quand, après travaux de réhabilitation, un commerçant réalise une enquête auprès de ses clients, il découvre que 75 % de ceux-ci trouvent le magasin beaucoup plus agréable, plus convivial et surtout mieux organisé pour trouver le produit recherché.

Quand décider de modifier son magasin ? Est-ce pour répondre à la demande des clients ? En fait pas toujours, car ces derniers finissent par avoir pris leurs habitudes et ne plus voir... ce qu'il ne faudrait plus voir... : la saleté, la laideur, l'impraticabilité accrues. Plus que la pression du consommateur, c'est d'abord sous l'influence de l'ensemble des commerçants qu'une enseigne, petite ou grande, s'aperçoit un jour que rien ne va plus : la concurrence la démode, son concept s'essouffle, la cible n'est plus la bonne ou les tendances esthétiques ne sont plus dans l'air du temps et aujourd'hui le rythme de changement s'accélère. Tous les cinq ans en moyenne il faut revoir le concept.

La métamorphose d'un magasin, qu'il soit grand ou petit, se traduit toujours par une sensible augmentation du chiffre d'affaires, de 20, 30, voire 40 %. A titre d'exemple une boutique Caroll refaite (120 mètres carrés), c'est 20 à 30 % de chiffre d'affaires en plus pour un coût de 6 000 à 7 000 F au mètre carré. Quand Yves Rocher refait, au 96 Champs-Élysées, son magasin, son chiffre d'affaires après rénovation augmente de 46 % dès la première année. Le Centre Leclerc d'Argentan (Orne) a progressivement été transformé. Coût de l'opération : 12 millions de francs. Mais un an après les résultats sont très positifs. L'hypermarché reçoit 90 000 clients par mois, soit 15 à 20 % de plus qu'avant.

De tels résultats sont bien entendu liés au talent de l'architecte d'intérieur qui mène les travaux. Bien entendu, aucune chaîne, aucune grande surface ne peut s'offrir des architectes comme Pei ou Willmote. En revanche, tout le monde peut bénéficier des progrès techniques et des jeux de matériaux développés pour les marchés publics. La lumière, par exemple, est devenu un vrai métier.

Si le *designer*, par son aménagement, essaie d'exciter les sens via la couleur, la matière, l'alternance des matériaux (bois, verre, jeux de miroirs), le plus merveilleux décor ne suffira pas pour atteindre des progressions de 40 à 50 % de chiffre d'affaires. Il faut par ailleurs une réflexion profonde du commerçant. La réhabilitation d'un magasin n'est en fait que la traduction d'un

repositionnement marketing de l'enseigne et il est préférable de ne rien faire avant d'avoir bien réfléchi à son positionnement. Du coup, l'aménagement des magasins apparaît comme un simple élément qui accompagne cette réflexion. On connaissait la musique marketing dans les magasins, on connaissait le parfum d'ambiance. Depuis peu une théorie en vogue aux Etats-Unis vante, entre autres, les parfums qui poussent à l'achat comme le font certains programmes musicaux. Certaines odeurs peuvent apporter calme et d'autres provoquer l'excitation. Le son, l'éclairage, l'odeur font désormais partie des facteurs d'ambiance d'un magasin.

#### F - LISIBILITÉ ET COHÉRENCE DE L'OFFRE

Les assortiments progressent, les linéaires stagnent, donc la lisibilité baisse. L'équation est facile. Pour y remédier : le merchandising dont la principale raison d'être est d'augmenter la lisibilité des linéaires et de permettre ainsi aux clients de se retrouver dans leurs choix. Mais en matière de merchandising l'ère des préconisations nationales, appliquées sans sourciller dans tous les rayons de tous les magasins, a sans doute vécu. Le macro-merchandising fait place au micro-merchandising. Christophe Chain, directeur marketing du panel de gestion constate : *« d'un côté les linéaires ne s'accroissent plus, de l'autre les assortiments ne cessent de s'élargir »*. Là est bien le problème. Ce toujours plus de références, à la demande des consommateurs d'ailleurs, finit par restreindre la lisibilité des linéaires et même nuire à la cohérence des assortiments. En 1997, selon les calculs du panel de gestion, le nombre moyen de références de produits de grande consommation a augmenté de 10 %. Mieux, depuis 1988, la hausse s'établit à environ 60 %.

Cette tendance répond bien entendu aux attentes des consommateurs qui recherchent un choix toujours plus large. Conséquence : la lisibilité de l'offre tend à diminuer. Et paradoxalement, ces mêmes clients consommateurs en font grief aux commerçants-distributeurs. La baisse de la lisibilité a pour conséquence celle des rendements. Il y a toujours corrélation entre la lisibilité d'un rayon et le chiffre d'affaires par mètre carré qu'il dégage. Autant dire que le merchandising a encore de très beaux jours devant lui.

Les trois composantes majeures de l'assortiment soit : marque nationale, MDD et premiers prix, appellent un balisage très précis ; par ailleurs, l'identification des nouveautés est, elle aussi, réclamée. Ceci amène à repenser complètement et globalement la réimplantation du magasin. Au même titre que la réhabilitation, la rénovation d'un magasin a un effet très bénéfique sur l'augmentation de son chiffre d'affaires et il convient de savoir que le grand nettoyage merchandising a également une incidence très positive sur l'augmentation des ventes. Les spécialistes du merchandising le reconnaissent : dans trois cas sur quatre, le chiffre d'affaires progresse même lorsque la surface de vente demeure inchangée. Ce qui est définitivement dépassé en matière de merchandising, c'est le raisonnement national et uniforme pour un ensemble de magasins. Nous entrons dans l'ère du **micro-merchandising**. D'abord, car au sein d'une même enseigne, l'hétérogénéité des surfaces de vente est désormais une donnée incontournable. La nouvelle règle, même reconnue par les grandes

chaînes est : **une enseigne, un site, un marché**. C'est la fin de la duplication strictement à l'identique des offres et de la constitution des linéaires sous une même enseigne. Actuellement seuls encore les maxidiscomptes sont fidèles à ces vieux principes chers, dès les années trente, aux magasins populaires.

Il est clair que deux magasins d'une même enseigne et disposant d'une même surface de vente peuvent avoir des missions fort différentes suivant leur implantation. Un quatre mille mètres carrés peut très bien être la plus grande ou la plus petite GMS de son site, avec des conséquences bien spécifiques sur l'assortiment. Il faut également être conscient que lorsque la taille d'un magasin ne permet pas de traiter toutes les familles, mieux vaut alors faire l'impasse sur certaines offres plutôt que de procéder à un très néfaste saupoudrage, car tout faire un peu est, en terme de marketing, la pire des stratégies. L'enseigne, le magasin, n'est alors crédible nulle part. A moins de sept mille mètres carrés de surface de vente, pour une grande surface il est désormais difficile de travailler l'ensemble de rayons non alimentaires. Ainsi, si la téléphonie nécessite peu de mètres carrés, la micro-informatique en revanche est plutôt gourmande. Pendant longtemps, et encore récemment, on a procédé à un resserrement de l'ensemble du magasin, ceci pour proposer une offre la plus complète possible. C'était la solution « bonsaï », si l'on peut dire. La donne a changé, notamment pour les hypers qui ont à faire face à la concurrence très professionnelle des grandes surfaces spécialisées : Leroy-Merlin, Darty, Décathlon, Conforama, Castorama, la FNAC et autres. Il faut donc accepter de faire certaines « impasses » pour se concentrer sur les familles jugées prioritaires. Cette démarche procède de l'analyse du marché local du site du magasin. Cette analyse de la concurrence permet d'éviter certaines erreurs. En effet, dans ce travail de sélection, trop souvent on retient des familles de produits en raison de leur forte contribution « potentielle » aux résultats du magasin. Erreur, car la concurrence est là et bien là, les marges théoriques de ces familles ne peuvent qu'être abaissées. Comme loin est l'époque pourtant encore récente où la stratégie des distributeurs consistait à amener le client à effectuer dans un magasin le parcours le plus étendu possible, partant du principe que chaque mètre linéaire supplémentaire parcouru pouvait signifier un ou plusieurs achats par impulsion. Il y a longtemps que chez les clients-consommateurs l'impulsion a fait place à la raison.

De surcroît le client cherche essentiellement à faire ses courses dans un magasin, quel qu'il soit, le plus rapidement possible ; tout ce qui peut concourir à l'amélioration de sa lisibilité et, partant, à une plus grande cohérence de ses assortiments est très souhaitable. Le micro-merchandising est certainement une réponse à cette attente.

### **III - QUAND LE CONSOMMATEUR FAIT APPEL À DE NOUVEAUX MARCHÉS**

Après avoir subi de profondes modifications, la traditionnelle filière marketing, destinée à approcher le produit du consommateur, vient de connaître une totale inversion de ses flux. Pendant des décennies, le marketing, dans son acception originelle, avait, pour le fabricant, pour le producteur, un seul objectif, qui était de répondre à la question : quel marché trouver pour mes produits ? La

démarche pour le fabricant s'effectuait en utilisant le point de passage obligé qu'était le commerçant, le distributeur, vecteurs de la volonté du fabricant. La filière marketing impulsée par le fabricant empruntait la voie du distributeur pour aboutir à l'acte d'achat du consommateur. Le fabricant, développant une forte communication commerciale : la publicité, en prise directe avec les consommateurs, le distributeur était court-circuité et mis devant un fait accompli : avoir à mettre en place, donc acheter les produits prévendus par la « publicité » du fournisseur.

On vit ensuite s'établir une sorte de connivence entre le fabricant et le distributeur. C'était, et cela reste souvent encore, le temps du marketing partagé qui répond moins à la demande du consommateur qu'à l'impérieuse nécessité pour l'un et l'autre (fabricant, distributeur) de réhabiliter leur marge en lançant des produits, des conditionnements nouveaux. Mais, en cette fin de siècle, le consommateur s'est fait client ce qui, en clair, signifie que nous sommes en train de passer de la civilisation du produit à la civilisation du client : personnage ô combien délicat, versatile, volage, à la sensibilité exacerbée mais qui, in fine, détient tous les pouvoirs, et surtout le principal : celui d'acheter. Derrière chaque chaland se trouve un client potentiel et derrière chaque client sommeille un acheteur qui se fait de plus en plus un redoutable négociateur. La filière s'inverse, c'est la consommation, le marché qui décide.

#### A - DE LA CIVILISATION PRODUIT À LA CIVILISATION CLIENT

Pour M. Georges Chétochine : *« C'est à partir des années 1960, au sortir de l'après pénurie du temps de guerre, que débute l'avènement, l'éclosion puis l'explosion de la "civilisation de produits" ».*

##### 1. L'apogée

Cette civilisation s'est sans doute arrêtée trente ans plus tard, à l'aube des années 1990. Pendant trente ans, le consommateur se voyait impartir un rôle majeur : celui de « destructeur », garantissant à notre économie du « toujours plus » un mouvement perpétuel. Pendant cette longue période que tout le monde ne s'accorde pas à trouver glorieuse, selon Georges Chétochine : *« l'industrie, par ses innovations, sa communication, ses incessantes promotions, a donné à nos sociétés dites développées l'idée lancinante du besoin, du culte du produit, la satisfaction de son apport et l'impérative nécessité de le posséder »* et Georges Chétochine de poursuivre : *« La distribution, elle, s'est organisée, transformée, modernisée pour écouler le maximum de produits en proposant des prix, des mises en avant, des promotions aux points de vente. Grâce aux nouveaux arrivants comme Leclerc, Carrefour, mais aussi avec d'autres pionniers dans d'autres pays, on entre de façon simultanée pleinement dans ce qu'il sera convenu d'appeler une civilisation de produits. Le profit des distributeurs va se faire sur le volume vendu par différence au prix d'achat. Plus on a du volume de vente plus on dispose d'une force de négociation en amont pour réduire toujours et encore plus les prix d'achat aux industriels. Les grandes centrales d'achat vont de ce fait devenir incontournables, indispensables. Le culte du "direct profit per product" (CPP) va être, dès les*

*années 1985, répandu et enseigné par l'école américaine de la distribution et notamment par le célèbre FMI de Chicago (Food Marketing Institute). Tout ce dispositif en faveur du produit et du volume va créer une civilisation qui connaîtra son apogée jusque dans les années 1990. Pendant ces années, le produit est le signe de l'effort, de la récompense et de la réussite de l'individu comme de la société ».*

## **2. La métamorphose**

A ce jeu... la distribution... le commerce s'épuisent. Comprenant qu'il faut d'abord garder ses clients avant de tenter d'en trouver d'autres, les commerçants sont en train de passer d'une situation de gain - à n'importe quel prix - de parts de marché, à une phase de fidélisation. Pour comprendre pourquoi la civilisation de produits ne domine plus comme auparavant, il convient de remarquer combien les produits ne sont plus aussi différents les uns des autres qu'ils l'étaient hier. Quand ils le sont, ils sont vite copiés. Le consommateur n'a pas le temps de constater les différences des uns et des autres. De surcroît, les cycles de vie des produits sont excessivement courts, marketing oblige. Le consommateur-client finit par se fatiguer de cette course à la possession du produit doté des tous derniers perfectionnements. Acheter c'est être dépassé ; à peine une voiture sort-elle des chaînes de fabrication qu'un nouveau modèle est annoncé ; un ordinateur portable n'est-il pas sur le marché depuis quelques jours qu'il est déjà démodé. Le consommateur se lasse d'être considéré comme un citoyen « objet », de plus en plus manipulé par le marketing grossier de certains industriels ou de certains distributeurs ? On peut même se demander si le monde des produits ne va pas un peu trop vite pour lui comme il apparaît qu'être à la mode n'est plus la meilleure façon d'exprimer sa personnalité, son rang social. Il se rend compte que l'envie d'acheter par impulsion, par « irraison » peut engendrer le regret de posséder, voire déclencher un sentiment de culpabilité. La course à l'équipement du foyer, de la personne, deviendrait-elle inutile ? Dans cette hypothèse à retenir, le consommateur, selon Georges Chétocine : *« va commencer à ne plus regarder ses points de vente, ses commerces habituels comme des amis, des bienfaiteurs. A ses yeux la distribution n'est plus l'Ami Public n° 1 des années 1970 car ne se trouve plus dans son rôle de facilitateur d'écoulement des produits »*. De là à penser que le consommateur se trouve las de sa distribution ! Où est le temps où le centre commercial, l'hypermarché était une sorte « d'agora » des temps modernes. Pour nombre de psychologues, certains commerces et leurs clients commencent à avoir des comportements qui relèvent davantage de l'habitude que de la *passion*. On peut, plus prosaïquement, considérer que par media interposés le consommateur est devenu plus adulte, plus conscient de ce qu'il fait, de ce qu'il achète. C'est la revanche du client, de l'acheteur. Tout d'abord que le client étant devenu parfaitement « autonome » dans un point de vente, les linéaires ayant gagné en cohérence, en lisibilité, les « packagings » devenant de plus en plus informatifs, les informations sur le lieu de vente (ILV) se généralisant, il peut acheter des produits compliqués sans demander l'aide du personnel de vente. Paradoxalement, il recherche, réclame des contacts humains pour montrer qu'il existe parce qu'il paie. Capricieux, volatile, pouvant avoir jusqu'à des réactions puériles : *« Le client se sent de plus en plus fort face à un distributeur*

*qu'il pense faible et qui souvent, à ses yeux, a perdu son image et son rôle de défenseur du public face aux appétits féroces des fabricants... » .*

Conscient de son pouvoir d'achat, le client s'est aussi habitué à mieux être considéré par les fabricants et les distributeurs. La concurrence ayant développé la qualité des produits, des services, incité la fidélisation et les stratégies de satisfaction, il n'est pas anormal qu'en contrepartie se soit imposée une culture du parfait, du « satisfait ou remboursé ». Si l'on comptabilisait les sommes investies sur le « si vous trouvez moins cher ailleurs on vous rembourse la différence » on comprendrait probablement pourquoi le consommateur est si agressif quand il a l'impression de payer trop cher ou qu'on veut profiter de sa candeur. Finalement ce qui soucie le plus le consommateur aujourd'hui n'est pas tellement de savoir si la satisfaction que va lui procurer le produit ou le service est bonne ou nouvelle, mais bien le fait qu'il puisse exister une rupture de satisfaction, un déplaisir occasionné par une gêne, un frein, un arrêt, un ralentissement, une indisponibilité. Il ne veut pas que le vendeur argumente, le harcèle, le pousse à l'achat ; il veut vivre pleinement son autonomie. S'il a besoin d'un renseignement, d'une aide, en revanche, il veut tout, tout de suite ; sa hantise est la « dysatisfaction », c'est-à-dire la rupture de satisfaction, l'incident qui vient troubler un acte de consommation ou d'achat qu'il veut vivre en consommateur sujet et non plus objet. Le consommateur, pour choyé qu'il soit, pour difficile qu'on l'estime est, comme tout un chacun, soumis, dans son travail comme dans sa vie privée, à de fortes contraintes. Il ne fait aucun doute que le consommateur aspire à la facilité et à la simplification ; par son comportement il nous fait entrer dans la « civilisation de client ».

Une distribution, elle aussi orientée client, ne serait rien d'autre qu'une distribution tournée vers les problèmes que rencontrent ses clients, non seulement avec le produit et son utilisation, mais bien avec sa finalité, sa fonction, sa destination et ses implications corollaires. Dans la pratique quotidienne, la notion de problème rencontré par le client n'est pas simple à définir.

On connaît, pour les distributeurs, les inconvénients de la civilisation produit et du « tout pour tous » qui a conduit inévitablement à une guerre des prix entre distributeurs. C'est d'ailleurs cette guerre des prix qui, si elle a permis de toucher, de satisfaire davantage le client, a eu aussi pour effet de conduire inexorablement les distributeurs à se regrouper, ce qui a provoqué les récentes concentrations du mouvement à l'évidence accentué par les effets de la loi Raffarin. Il est clair qu'en civilisation client, c'est-à-dire dans le « tout pour toi », le « *profit per product* » ne peut plus être la clé de la rentabilité. Ici l'équation doit changer : il ne faut plus penser **en produit** mais en **budget client**. La question qui reste posée est de savoir où commence et où s'arrête le budget client.

En conclusion, on peut affirmer que la « civilisation clients » triomphera toujours de la « civilisation produits », sous réserve de penser en termes de « problème client ».



## B - DU FLUX AU TRAFIC

Le commerce de « trafic » est fondé sur l'attraction qui, selon son intensité, provoque un déplacement plus ou moins important des clients. Ce phénomène est d'autant plus intéressant à étudier qu'en ce qui concerne les grandes surfaces, le côté pratique (proximité et facilité d'accès) est décisif pour 67 % de la clientèle<sup>16</sup>. Qu'est-ce qui fait courir les foules ? L'attraction qui engendre le « trafic » procède de différentes options commerciales voulues par le commerçant ou le distributeur. Le client-consommateur peut se déplacer vers un magasin :

- parce qu'il présente une forte attraction par ses prix bas pratiqués par les hypermarchés ou les maxidiscomptes qui veulent aller encore plus loin dans ce domaine (Aldi, Lidl, Leader Price) ;
- parce qu'il est hautement spécialisé dans des univers de produits ayant alors des assortiments étendus (horizontaux) et profonds (verticaux) ; tel est le cas des grandes surfaces spécialisées : Go sport, Castorama, Conforama, Darty, la FNAC ;
- parce qu'il est très « profond » (hyperspécialisé sur quelques familles d'articles (optique, micro-informatique) ;
- parce que les assortiments, leur fraîcheur sont exemplaires (les marchés).

En fait, un commerce à « trafic » peut tout aussi bien être situé en centre ville (les grands magasins parisiens) qu'en périphérie des villes (les hypermarchés, les centres commerciaux). La notion de trafic n'est donc pas liée à un lieu géographique mais à la nature même de l'offre du commerçant. Tout le jeu du commerce de trafic consiste à faire en sorte que le client se déplace même s'il habite loin ; sa récompense réside dans les prix, l'exhaustivité de l'offre, l'innovation.

A côté du commerce de trafic occasionnel se place le commerce de « flux » à fréquentation plus répétitive car fondée sur la circulation des clients de proximité. Le commerce de centre ville est, dans son ensemble, un commerce de flux, encore qu'il soit possible de trouver un îlot de « trafic » (Darty, la FNAC, Virgin, Optique 2000) au milieu d'un océan de commerce de flux, l'important restant pour le commerce de flux de choisir le meilleur emplacement possible ; quel que soit son pouvoir d'attraction il faut qu'il soit bien situé. On peut reconnaître que si l'attraction marchande a toujours existé en France - se souvenir du « *Bonheur des dames* » décrivant l'impact du Bon Marché - il faut admettre que l'avènement en périphérie des très grandes surfaces de vente (centre commerciaux et hypermarchés) a considérablement développé en France le commerce dit de trafic. C'était une gageure car, au lieu de déplacer les points de vente vers les clients, on a déplacé les clients vers les points de vente. Il faut vraiment que le jeu en vaille la chandelle et que l'effort demandé au client se traduise par de fortes récompenses. La bataille des prix, que se livrent les grandes surfaces périphériques, les a réduites progressivement à une banalisation des prix bas en particulier sur les produits de grande consommation.

---

<sup>16</sup> INSEE Première n° 609 - septembre 1998.

Pour sortir de ce marais des prix bas, le même pour tous, les points de vente « trafic » à dominante alimentaire ont dû (encouragés par leurs fournisseurs) réaliser à jet continu des opérations promotionnelles spectaculaires et coûteuses pour faire venir les clients. Il a fallu inventer toute une série « d'astuces », de métiers, de techniques qui n'existaient pas jusque-là. La publicité par dépliants, c'est-à-dire la distribution « toutes boîtes » massive de prospectus de plusieurs pages a d'abord été inventée. Cela n'existait pas avant l'avènement des premiers hypermarchés. A l'exception de quelques autres pays « colonisés » par les distributeurs français, cela n'existe toujours pas dans le reste du monde. On pourrait croire que la publicité TV ou presse quotidienne donnerait des résultats comparables en terme de rendement de trafic ; l'expérience a répondu par la négative. Il faut amener le produit, la promotion, jusque dans les mains du nouveau et éventuel client.

Dans le même temps, on a compris qu'il fallait vendre beaucoup pour équilibrer les dépenses publicitaires résultant des actions de promotion trafic et avoir des produits créant vraiment du trafic. On a rapidement compris que le discount sur du Coca-Cola pouvait faire déplacer un client de cinq cents mètres et une télévision ou une machine à laver de plus de 25 kilomètres. Pour tout cela, on a fait de grands points de vente avec de larges et profonds assortiments. Pour rattraper les opérations promotionnelles et publicitaires, on a inventé une science du shopping visant à favoriser et à multiplier les achats d'impulsion et à faciliter les conditions d'achat du consommateur. Pour Georges Chétochine, qui a inventé cette différenciation entre les magasins à trafic et ceux à flux : *« pour qu'un point de vente trafic fonctionne, il faut que le consommateur daigne se déplacer et réagir intensément à toute promotion, à tout événement qu'on lui propose. Pour que le consommateur réagisse aux promotions ou aux événements promotionnels, il faut que ces derniers l'étonnent, le surprennent, aiguïssent ses appétits de posséder, d'acheter moins cher ou lui permettent d'acquérir des biens qu'il convoite depuis longtemps et qu'il ne pouvait acquérir faute d'un prix abordable »*. Qui va l'emporter... demain... dans la querelle que se livrent les magasins à « flux » et à « trafic » ?

Première réflexion. Le commerce à trafic semble être plus vulnérable aux prochains assauts du commerce électronique dans la mesure précisément où ce dernier peut offrir au client potentiel une plage quasi illimitée d'offres très spécifiques, des produits à l'échelle mondiale au summum de l'innovation. Or c'est bien là tout ce qui représente l'attraction des commerces fondés sur le trafic. Là n'est pas le seul péril. Pour faire du trafic avec des produits nouveaux ou des produits plus classiques, il faut envoyer continuellement des messages, des prospectus, des dépliants. Il faut tout faire pour susciter le désir du consommateur et l'amener à se déplacer vers les magasins. La fragilité du commerce trafic est là : que le client ne vienne plus. Or, il peut ne plus venir, pour des raisons diverses, ne serait-ce par exemple parce qu'une éco-taxe viendrait frapper ce type de commerce ou encore que le trafic automobile soit restreint ou supprimé à certaines périodes. L'hypermarché a trois ennemis : c'est tout d'abord le petit supermarché de proximité, surtout quand il est à même de présenter des produits semblables sur l'alimentaire courant ; c'est le hard

discount qui « chalute » le fond des porte-monnaies ; enfin ce sont les grandes surfaces spécialisées en sport, bricolage, habillement ou « hyper spécialisées » comme dans l'automobile, la décoration qui attirent une clientèle qui veut en savoir ou en voir plus. Donc le trafic concurrence le trafic.

Dans les pays à trafic, si les petits supermarchés de proximité sont à même de résister aux assauts des hypermarchés et suffisamment disciplinés pour constituer des chaînes de points de vente offrant le choix, les prix et une communication moderne, si ces petites unités ne font pas payer trop cher au consommateur leur avantage de proximité, elles ont toutes les chances, dans un monde où les trafics sont de plus en plus difficiles à créer, de reconquérir une clientèle qui, avant, les boudait faute de prix et de modernisme. En France, le premier distributeur en volume n'est pas une chaîne d'hypermarchés, c'est aujourd'hui une chaîne de plus de 1 500 indépendants à l'enseigne Intermarché.

L'univers du commerce en France va se diviser probablement en deux camps : le camp des surfaces de vente à services et le camp des discounters qui offriront les prix les plus bas sans qu'il y ait trace de quelque service que ce soit. Bien évidemment, les points de vente à services devront aussi offrir un minimum de prix bas s'ils veulent résister aux discounters.

#### C - LA FIDÉLITÉ MAIS ENCORE

Qu'il soit de « trafic » ou de « flux », le commerçant, pour son enseigne, à l'instar du fabricant pour ses marques, ne rêve qu'à s'attacher la fidélité de ses clients. Mais « tous » font le même rêve et « tous » de mettre au point des programmes de fidélisation ... qu'ils considèrent tous être la parfaite réponse aux attentes du client. Et si la « fidélisation », ce maître mot de tout le commerce en cette fin de siècle, recouvrait en fait un faux problème ? C'est en tout cas l'avis de Roger Fournier (Institut Fournier et Associés) spécialiste très écouté des études de clientèle, qui n'hésite pas à déclarer : « *On ne peut pas fidéliser, car cela reviendrait à créer une exclusivité. Or c'est tout le contraire qui se passe aujourd'hui. Les clients sont multiples. On a affaire à des unités de comportement plus qu'à des unités de gens* ». Peut-on effectivement décréter, programmer la fidélité ? Peut-on contraindre le client consommateur à la respecter ? Et de quel droit d'ailleurs ? On dit le client infidèle parce qu'il est zappeur. C'est le point de vue du commerçant. Mais lui, le client, ne se considère pas comme infidèle, il est simplement devenu expert. Antoine Boudet, rédacteur en chef de la lettre que publie *les Echos* sous le titre « *Industries agro-alimentaires et distribution* » va tout à fait dans ce sens : « *Ce que le client attend d'une enseigne, c'est qu'elle lui procure un lien social, lui accorde de la reconnaissance, de la confiance. Or la confiance, cela s'établit de personne à personne et non d'individu à enseigne ; donc la première question que doit se poser chaque matin un directeur de magasin c'est " qu'ai-je bien pu faire pour que tel ou tel client soit allé ailleurs " ?* ».

#### 1. Pourquoi la fidélité fait-elle recette ?

La conférence du *Private label meeting association* (PLMA) qui s'est tenue à Paris le 4 décembre dernier sur le thème « Connaître le consommateur, gagner

la fidélité du client » a tenté d'apporter des réponses. Cet engouement s'explique d'abord par un nouveau contexte. Dans tous les pays occidentaux développés en cette fin du XX<sup>e</sup> siècle, on remarque : moins de chiffre d'affaires, moins de mètres carrés autorisés, davantage de clients volages. Ce triple constat permet à lui seul d'expliquer pour une large part pourquoi toutes les grandes enseignes et toutes les grandes marques du secteur alimentaire (mais pas seulement) essaient de développer, chacune à sa manière, des programmes de fidélisation. Michel Pecqueraux, ancien directeur général Auchan et président de Spring Partenaires, pose la question : « *Peut-on programmer la fidélité ou la mettre en cartes ?* ». En France notamment, ces trois constats sont tout à fait d'actualité.

## **2. Moins de chiffre d'affaires**

La tendance est bien connue, la part du budget consacrée aux dépenses alimentaires n'a cessé, depuis près de quarante ans, de décroître. Même stabilisée, elle restera néanmoins dans les basses eaux. La plupart des marchés alimentaires stagnent, voire affichent une légère baisse. L'examen des dossiers présentés à la Commission nationale des équipements commerciaux (CNEC) nous enseigne qu'il existe deux catégories de magasins demandant une autorisation d'agrandissement.

D'une part ceux qui constatent une baisse de leur chiffre d'affaires au mètre carré et qui estiment qu'en augmentant leur surface de vente il leur sera ainsi possible de mieux présenter leurs assortiments voire de les étendre. C'est alors une opération « émergence » permettant à ces magasins un salutaire rebond. Ces dossiers font souvent état de la concurrence qui leur est faite soit par des nouvelles implantations dans leur zone d'influence, soit par des concurrents disposant, eux, d'une surface de vente plus importante.

D'autre part, se rencontrent, à l'opposé des « demandeurs » réalisant un chiffre d'affaires au mètre carré très important et même sensiblement supérieur à la moyenne nationale de la profession. Parmi ces derniers, l'agrandissement est davantage nécessaire pour assurer aux clients un meilleur confort d'achat, que pour augmenter à nouveau leur chiffre d'affaires. D'ailleurs, pour cette deuxième catégorie de demandeurs d'agrandissement, les autorisations se traduisent presque toujours par une diminution du chiffre d'affaires au mètre carré mais sans doute, il est vrai c'est une augmentation de celui-ci en valeur absolue.

A noter qu'en règle générale la CNEC se montre favorable à l'endroit de cette deuxième catégorie ; l'agrandissement de la dernière chance n'étant pas toujours à conseiller.

## **3. Moins de mètres carrés**

Le gel des autorisations d'ouverture de grandes surfaces, instauré en 1996, était un premier avertissement. L'abaissement des seuils à 300 mètres carrés prévu par la « loi Rafarin » sur l'urbanisme commercial votée en juillet 1996 en a été la confirmation.

#### 4. Plus de clients volages

Les clients n'ont que l'embaras du choix entre les enseignes, se livrant dans tous les domaines une concurrence farouche. Et ils en profitent. Selon une enquête réalisée par AC Nilsen sur la comparaison de l'infidélité aux enseignes en Europe, la France fait figure de mauvais élève de la classe, chaque Français fréquente en moyenne et habituellement 3,6 magasins. Ce qui signifie en fait que le consommateur « expert » construit son propre système d'approvisionnement d'une manière lucide et sélective. On peut également constater un certain « recentrage » sur les magasins de proximité, ceci expliquant la baisse de la fréquence de la visite des hypermarchés. Les enseignes sont bien en peine de démontrer à ce jour que leur programme de fidélisation, pour celles qui en développent, stabilisent la clientèle. Le taux d'abandon (pourcentage de clients qui chaque année changent de magasin principal) reste élevé ; il serait de l'ordre de 20 % par an. Autre explication : nous passons progressivement et insensiblement de la « civilisation produits » à la « civilisation clients ». Or, si, à bien des égards, les grandes surfaces ont permis de réaliser des progrès considérables dans la distribution des produits, elles ont, en revanche, régressé sur un point : la connaissance du client. Selon la conférence PLMA : *« Cette forte perte de l'intimité était le prix à payer pour absorber la baisse des marges qui a accompagné le développement de la distribution de masse. Le client l'a accepté parce qu'il en retirait un avantage économique évident. Aujourd'hui que le prix bas est acquis et que les principaux distributeurs ne se différencient plus par les prix, le client ne supporte plus d'être traité comme un anonyme »*. Là se trouve notamment une explication du retour en grâce du petit commerce et des enseignes spécialisées, franchisées ou non.

Le grand commerce entre autres est donc conscient qu'il se trouve devant un impératif : mieux connaître ses clients, d'autant qu'un tiers se déclarent fidèles à « leur » grande surface. La « loi Galland » sur la concurrence, en réduisant les écarts de prix qui existaient entre les enseignes, sur les produits de grande consommation, conduit celles-ci à trouver d'autres éléments de différenciation que ce seul facteur. Plus un ménage fréquente de grandes surfaces (et ce phénomène s'accroît avec la taille de la famille), plus il est attentif aux qualités propres du magasin<sup>17</sup>, aux caractéristiques de l'offre (qualité, choix, prix, proximité...). Avant toute chose, il convient donc que l'enseigne possède une stratégie marketing claire et différenciante. Le grand commerce, jusqu'à ces dernières années « minimargeur » par excellence, se trouve confronté au coût élevé entraîné par une meilleure connaissance de ses clients. Le coût d'une meilleure connaissance de ses clients peut-il être ou non rentabilisé ? En effet, selon ces experts, un programme de fidélisation peut représenter un coût de 1,5 à 2 % du chiffre d'affaires, à savoir environ un point pour le client (avantages, etc.) de 0,4 à 0,6 pour la gestion et 0,4 % pour les frais divers, et cela au minimum sans compter le coût des logiciels, les équipes qu'il faut inévitablement recruter pour gérer la base de données. Les enseignes très ciblées comme Aldi n'ont, quant à elles, bien évidemment, pas besoin d'identifier un par un leurs clients.

---

<sup>17</sup> INSEE - enquête mensuelle de conjoncture auprès des ménages - avril 1998.

Elle peuvent préférer analyser les ventes afin d'adapter au mieux leur offre sachant que leur concept en soi fait la différence.

La multiplication des programmes de fidélisation amène à se poser la question de leur efficacité. Tel est en tout cas le point de vue de Bernard Demeure, vice-président de Mercer Management et Consulting. On assiste à une prolifération des cartes de fidélité dans la distribution alimentaire. Aussi on ne peut éviter de se poser quelques questions élémentaires si l'on veut s'assurer que de tels programmes remplissent tous les critères du succès.

Pour Bernard Demeure, il faut poser cinq questions :

- Comment les clients gagnent-ils des points ou, en d'autres termes, quelles sont les récompenses à offrir dans un programme de fidélisation ?
- Ces points permettent-ils de renforcer la part de marché et d'augmenter les barrières à l'entrée pour les concurrents ?
- Quelle valeur ont ces récompenses aux yeux des consommateurs ?
- Quel est leur coût pour l'enseigne ?
- Comment lui profitent-ils en retour ?

Le risque de voir les consommateurs accumuler les cartes afin de cumuler les avantages, mais sans bénéfice aucun pour le distributeur ou la marque est réel et déjà constaté. Toujours selon Bernard Demeure, l'avantage transitoire dont dispose le premier distributeur ayant pris l'initiative peut très vite être perdu quand les autres enseignes lancent leur propre carte, alors que l'objectif est au contraire de capitaliser sur de « bons clients » quitte à accepter d'en avoir moins.

Il n'y a pas de bonne politique de fidélisation sans au préalable un très sérieux marketing de différenciation. L'avenir est à la carte à puce. Les programmes actuels à base d'accumulation de points de fidélité pourraient évoluer pour mieux répondre à l'ensemble des besoins d'un groupe cible de consommateurs. Le marketing par affinité apparaît sans doute comme un moyen devant permettre aux commerçants de tirer un meilleur parti de leurs bases de données, donc de les mieux amortir. On peut ainsi imaginer que l'attrait des systèmes de fidélisation évoluera de la simple accumulation de points vers un choix complet de services hautement personnalisés et de première qualité. Pour Bernard Demeure : « *La distribution alimentaire moderne a connu une première époque : j'implante le magasin plus vite que le voisin ; puis une deuxième époque : j'ai une meilleure offre de produits ; elle entre désormais dans une troisième époque où c'est " l'actif " client qu'il faut privilégier* ». **Le client fait effectivement partie de l'actif du commerçant.**

Développer ses ventes par la fidélisation c'est-à-dire en augmentant sa part de marché client repose sur la combinaison de trois composantes : le respect du contrat de base, la différenciation par rapport aux concurrents, la gestion active de la fidélité. Le respect du contrat de base consiste à ne jamais oublier que le client est avant tout fidèle à un magasin lui permettant d'effectuer ses achats en maximisant ses économies de temps, d'argent et d'effort. Un magasin qui fidélise ses clients est d'abord un magasin qui a su éliminer toutes les sources d'irritation, d'agacement du client durant son passage au point de vente. La différenciation par rapport aux concurrents n'a d'ailleurs de sens que si le contrat de base est parfaitement rempli. Une qualité supérieure ne fait pas pardonner des prix trop élevés. Les enseignes fondent cette différenciation nécessaire sur une supériorité objective de l'offre ou encore sur des éléments plus subjectifs, sur la relation affective à l'enseigne, sur le supplément d'âme du magasin. Fidéliser les clients pour les grandes surfaces alimentaires françaises ne consiste pas à figer frileusement son périmètre de clientèle, à préserver le statut quo. Fidéliser les

clients c'est avant tout chercher à développer ses ventes et ses bénéfices en augmentant sa part de marché client.

En conclusion, on a assisté, depuis une vingtaine d'années, à un mélange des personnalités des grandes enseignes, notamment à dominante alimentaire. Comment cette osmose des positionnements marketing va-t-elle pouvoir être remplacée par ce fameux marketing de différenciation ? Et lorsque toutes les enseignes auront leur carte avec des fonctionnalités très similaires, où sera l'effet fidélisant ? Car à y regarder d'un peu près, on constate le caractère peu différencié des programmes des différentes enseignes. En matière de fidélisation, on trouve actuellement de grands courants de pensée qui s'opposent. Pour les uns, les meilleurs potentiels de progression ne sont pas chez les clients déjà fidélisés, mais au contraire chez ceux qui réalisent une part importante de leurs achats à la concurrence. Pour les autres, pourquoi faire davantage d'efforts pour faire venir les 20 % de clients qui vous sont infidèles ? Concentrez-vous plutôt sur les 40 % de fidèles qui génèrent 70 % de votre business. Cédric Ducrocq qui pose sans complaisance les bonnes questions, aime à citer Brian Wolf « *Retail strategy center* », disant, lors d'une conférence du Comité international des entreprises à succursales (CIES) à l'automne 1996 : « *D'ici à cinq ans, toutes les grandes chaînes de distribution auront un programme de fidélisation ou elles auront disparu* ».

#### D - REPARLONS POUVOIR CONSOMMATEUR

Le mouvement de défense des consommateurs est apparu, aux Etats-Unis, au début des années 1960. Ralph Nader, tout jeune avocat se lance au début des années 1960 dans une véritable croisade en faveur de la défense des consommateurs aux Etats-Unis et devient très rapidement célèbre dans le monde entier. Ralph Nader n'est pas rentré dans l'ombre. En effet, aujourd'hui pour répandre son message dans le monde entier, il emploie la cyberculture : grâce à des réseaux du type Internet, les consommateurs, dit-il, peuvent dialoguer, créer des coopératives et, pourquoi pas ? négocier des prix. Imaginez par exemple 45 000 consommateurs se regroupant sur Internet pour acheter un même modèle de voiture ; leur pouvoir serait considérable. Ils pourraient renégocier directement le prix d'achat avec le fabricant. Ralph Nader milite actuellement pour un réseau mondial de consommateurs, qui ne constituerait plus un simple groupe, mais une véritable « classe », capable de suggérer et de réaliser de grandes transformations. Utopie ?

Le mouvement s'est développé en France, très rapidement à partir des années 1970, suivant d'ailleurs une courbe parallèle à celle du développement des hypermarchés. Souvenons-nous, en 1972 ; 72 ouvertures d'hypermarchés. La radio lance des émissions sur les abus de certains fabricants de produits industriels mais aussi de distributeurs. En octobre 1971, une émission quotidienne des consommateurs est inaugurée. C'était l'époque où l'on croyait à l'avènement du « cinquième pouvoir », salué par la presse (elle-même « quatrième pouvoir »). Après la vague « turbulente » des premières années, qu'en est-il de la défense organisée du consommateur. Comme en maints domaines, dans notre pays, plusieurs organismes ont été mis en place, présidés



par le ministre en charge de l'économie : on trouve le conseil national de la consommation, le comité et le groupe interministériels de la consommation, une commission de la sécurité des consommateurs, une commission des clauses abusives... auxquels s'ajoute, mais il les avait précédés, l'institut national de la consommation.

Vingt organisations nationales de consommateurs sont actuellement agréées selon les dispositions prévues aux articles L. 421.1 et suivants du code de la consommation.

Périodiquement, un rapport dont la rédaction est confiée à un véritable expert de la question aboutit à la conclusion que le trop grand nombre d'organismes ne contribue pas à donner au mouvement consommateur la force qui lui est nécessaire dans sa relation avec la distribution. Cela étant dit, les pouvoirs publics font-ils l'effort suffisant pour donner les moyens de mieux agir à ces organisations ? On peut en douter sur le vu de l'évolution du montant des subventions allouées aux organisations consuméristes. Néanmoins, le mouvement est suffisamment fort pour avoir en une vingtaine d'années fait voter plus de vingt nouvelles lois (cf. annexe 1).

## CHAPITRE II

### L'OFFRE : LES RÉPONSES AUX ATTENTES ET DEMANDES DES CONSOMMATEURS

#### I - ÉVOLUTION DES FORCES EN PRÉSENCE ET PANORAMA ACTUEL DU COMMERCE

##### A - LE COMMERCE DE DÉTAIL

L'appareil commercial de détail est analysé statistiquement selon la taille, ou plutôt, selon la surface de vente offerte à la clientèle et la part des différents produits dans le chiffre d'affaires réalisé.

Pour ce qui est du premier critère, notre assemblée s'est, à maintes reprises, intéressée à la législation qui prévaut en matière d'urbanisme commercial.

On rappellera, brièvement, que jusqu'à une date, finalement, assez récente, le législateur n'est pas intervenu dans la localisation des équipements commerciaux. Compte tenu des mutations connues dans le cadre de la distribution, pendant les années 1960, essentiellement, et de l'inquiétude qu'elles suscitaient au sein de ce qu'il est convenu d'appeler le commerce traditionnel, la loi d'orientation du commerce et de l'artisanat était promulguée le 27 décembre 1973. La « loi Royer » comportait un dispositif d'urbanisme commercial.

En effet, dans un souci de rationalisation du développement des commerces - l'implantation d'entreprises commerciales devant s'adapter à la fois aux exigences de l'aménagement du territoire, au développement des agglomérations et à l'évolution des zones rurales et de montagne - la loi soumettait à autorisation administrative toute demande de construction d'un « magasin de commerce de détail » dont la superficie de vente dépassait, en fait le seuil de 1 000 mètres carrés.

La loi du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat, a de fait abaissé ce seuil à 300 mètres carrés, qu'il s'agisse de la construction ou de la transformation d'un immeuble existant.

Peut-on encore, alors, reprendre les propos tenus par la section des Activités productives, de la recherche et de la technologie dans son étude, adoptée en 1987, sur le rapport de M. Jean Regimbeau<sup>18</sup> selon lesquels : « *le seuil à partir duquel le terme de grande surface est réellement justifié dans tous les cas de figure* » est celui de 1 000 mètres carrés de surface de vente ? On verra, au chapitre III que s'il était valable à cette époque, il faut peut-être relativiser le propos, ou, à tous le moins, le nuancer.

---

<sup>18</sup> *Loi d'orientation du commerce et de l'artisanat (Titre III - chapitre II) les équipements commerciaux et l'urbanisme commercial* - Etude présentée par la section des activités productives, de la recherche et de la technologie sur le rapport de M. Jean Regimbeau le 13 janvier 1987 - JO. Avis et rapports du Conseil économique et social n° 1 du 30 janvier 1987.

Le second critère de classement est celui du chiffre d'affaires et de sa structuration.

Ainsi, le terme de **commerce alimentaire** est-il réservé aux établissements qui réalisent plus du tiers de leur chiffre d'affaires en produits alimentaires. **Le commerce non alimentaire** se compose des magasins réalisant plus de deux tiers de leur chiffre d'affaires en produits non alimentaires.

Compte tenu des deux notions : de taille et de structuration du chiffre d'affaires, la distribution du commerce de détail s'effectue ainsi :

◆ **Commerce alimentaire**

- Grandes surfaces :
  - *hypermarchés* dont la surface de vente est égale ou supérieure à 2 500 mètres carrés ;
  - *supermarchés* dont la surface de vente est comprise entre 400 et 2 500 mètres carrés et dont les produits alimentaires représentent plus des deux tiers du chiffre d'affaires ;
  - *magasins populaires*, d'une taille identique à celle des supermarchés et pour lesquels les produits alimentaires représentent entre un tiers et deux tiers du chiffre d'affaires.
- Petites surfaces, spécialisées ou non, offrant une surface de vente inférieure à 400 mètres carrés. A l'intérieur de cette catégorie on distingue les succursalistes (appartenant à une entreprise gérant plus de dix établissements) et les indépendants.

◆ **Commerce non alimentaire**

- généralistes : grands magasins, VPC... ;
- spécialisés : c'est-à-dire des magasins dans lesquels une gamme de produits représente plus de la moitié du chiffre d'affaires ;
- grandes surfaces : magasins d'une superficie de vente au moins égale à 2 500 mètres carrés ;
- petites surfaces : magasins généralement organisés en réseaux succursalistes ou bien indépendants franchisés ou indépendants.

### **1. Panorama actuel du commerce de détail**

Au 31 décembre 1997, on dénombrait un peu moins de 510 000 entreprises commerciales de détail, y compris celles de statut artisanal et celles du commerce et de la réparation automobile.

Sur cent magasins de détail, **quatre-vingt-quatorze offrent une surface de vente inférieure à 400 mètres carrés**. Par défaut, donc, six sont des grandes surfaces, selon le dernier rapport établi pour la commission des comptes commerciaux<sup>19</sup>. C'est-à-dire qu'en nombre, le petit commerce reste largement prépondérant dans notre pays.

---

<sup>19</sup> *La situation du commerce en 1997*. Premier bilan - rapport établi pour la réunion de la commission des comptes commerciaux de la Nation - INSEE 23 mars 1998 et *les entreprises du*

Une autre statistique, tirée de l'enquête annuelle d'entreprises de l'INSEE, pour l'année 1995<sup>20</sup> corrobore le propos. 88 % des magasins à prédominance alimentaire présentaient une surface de vente inférieure à 120 mètres carrés ; 5,5 % de ces magasins avaient une surface de vente comprise entre 120 et 400 mètres carrés. Le solde, soit 6,5 % des établissements, offrait une superficie de vente supérieure à 400 mètres carrés. Les pourcentages dans le domaine du non alimentaire (hors pharmacies) diffèrent quelque peu au bénéfice des moyennes surfaces essentiellement. 81 % des établissements avaient une surface de vente inférieure à 120 mètres carrés ; 12,7 % entre 120 et 400 mètres carrés. Le solde : 6,5 %, avait plus de 400 mètres carrés.

Dans le domaine à prédominance alimentaire, les commerces spécialisés (y compris les charcuteries) approchaient 61 000 magasins, tandis que les boulangeries-pâtisseries atteignaient 41 194 magasins : c'est-à-dire que, de tous les points de vente alimentaires, comme le souligne le rapport sur la situation du commerce en 1997, les boulangeries sont les plus nombreuses, largement devant les boucheries et les autres spécialités. Qu'il s'agisse des magasins spécialisés ou des boulangeries pâtisseries, l'écrasante majorité d'entre eux sont de petite superficie de vente. En effet, sur les plus de 100 000 magasins des deux secteurs, 97,7 % ont moins de 120 mètres carrés de surface de vente.

La catégorie des *magasins non spécialisés* à prédominance non alimentaire, forte de plus de 35 500 unités est plus harmonieusement distribuée, pourrait-on dire, du point de vue des superficies de vente. 22 140 entreprises offrent moins de 120 mètres carrés de surface de vente (32,3 %) ; 5 503 mettent à disposition une surface comprise entre 120 et 400 mètres carrés (15,5 %). Enfin, 7 901 entreprises ont une surface de vente supérieure à 400 mètres carrés (22,2 %).

Les magasins *non alimentaires* (hors pharmacies) se répartissent ainsi, près du tiers participe de *l'équipement de la personne*. Très majoritairement, il s'agit de petites surfaces : 86 % d'entre elles offrant moins de 120 mètres carrés de surface de vente. Le poste *parfumerie, loisirs, sports* suit à distance respectable, pourrait-on dire : 19 % des magasins *non alimentaires*. Là encore, les petites structures dominant largement le paysage : 87,5 % ont moins de 120 mètres carrés. *L'aménagement de l'habitat* représente 17,2 % de l'ensemble du secteur. On note la part relativement plus importante que dans les deux autres secteurs des structures dont la surface de vente est supérieure à 120 mètres carrés. En effet, 22 % des magasins dépassent 120 mètres carrés dont 6 % dépassent 400 mètres carrés. *L'équipement du foyer* suit avec 12,5 % de l'ensemble du secteur. Ici aussi les structures supérieures à 120 mètres carrés sont en nombre. Elles représentent 40,8 % des quelque 24 000 magasins et la part des plus de 400 mètres carrés est loin d'être négligeable : 18 % de l'ensemble. Enfin, les *produits divers* comptent pour près de 35 000 unités, assez majoritairement de petites structures : les *moins de 120 mètres carrés* représentent près de 85 % de l'ensemble.

---

commerce en 1995 - résultats de l'enquête annuelle d'entreprise - INSEE résultats septembre 1997  
n° 562/64.

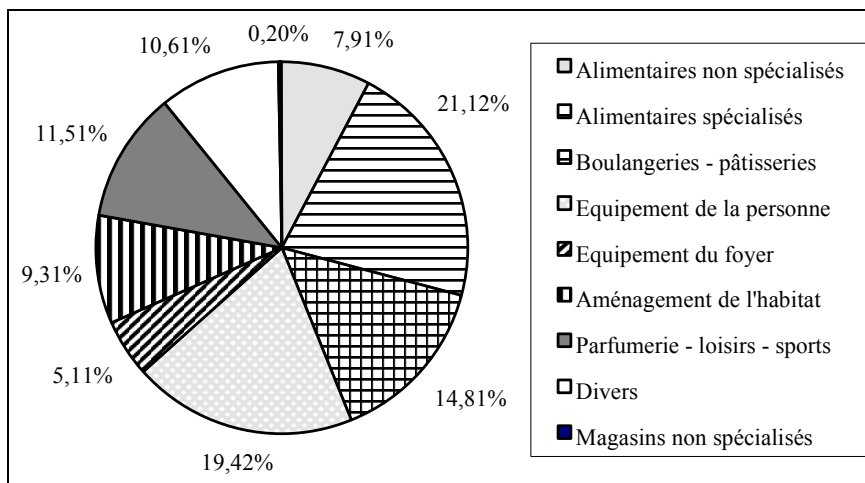
<sup>20</sup> La situation du commerce en 1997 - Ibid.

Fig. 1 : Répartition par secteurs d'activité et surface des magasins

Secteurs d'activité	1995
<b>Prédominance alimentaire en magasins</b> .....	<b>137 661</b>
<b>moins de 120 m<sup>2</sup></b> .....	<b>121 899</b>
<b>120 à moins de 400 m<sup>2</sup></b> .....	<b>7 700</b>
<b>400 m<sup>2</sup> et plus</b> .....	<b>8 062</b>
magasins non spécialisés.....	35 544
moins de 120 m <sup>2</sup> .....	58 565
120 à moins de 400 m <sup>2</sup> .....	2 197
400 m <sup>2</sup> et plus.....	161
boulangeries - pâtisseries.....	41 494
moins de 120 m <sup>2</sup> (ou considérées comme telles).....	41 194
pharmacies.....	24 207
<b>moins de 120 m<sup>2</sup> (ou considérées comme telles)</b> .....	<b>24 207</b>
<b>Non alimentaire en magasins hors pharmacies</b> .....	<b>192 587</b>
<b>moins de 120 m<sup>2</sup></b> .....	<b>155 994</b>
<b>120 à moins de 400 m<sup>2</sup></b> .....	<b>24 482</b>
<b>400 m<sup>2</sup> et plus</b> .....	<b>12 111</b>
magasins non spécialisés.....	1 428
moins de 120 m <sup>2</sup> .....	503
120 à moins de 400 m <sup>2</sup> .....	282
400 m <sup>2</sup> et plus.....	643
équipement de la personne.....	62 630
moins de 120 m <sup>2</sup> .....	53 841
120 à moins de 400 m <sup>2</sup> .....	6 610
400 m <sup>2</sup> et plus.....	2 179
équipement du foyer.....	24 058
moins de 120 m <sup>2</sup> .....	14 250
120 à moins de 400 m <sup>2</sup> .....	5 495
400 m <sup>2</sup> et plus.....	4 313
aménagement de l'habitat.....	33 070
moins de 120 m <sup>2</sup> .....	25 872
120 à moins de 400 m <sup>2</sup> .....	4 411
400 m <sup>2</sup> et plus.....	2 787
parfumerie loisirs sports.....	36 656
moins de 120 m <sup>2</sup> .....	32 090
120 à moins de 400 m <sup>2</sup> .....	3 818
400 m <sup>2</sup> et plus.....	748
produits divers.....	34 745
moins de 120 m <sup>2</sup> .....	29 438
120 à moins de 400 m <sup>2</sup> .....	3 866
400 m <sup>2</sup> et plus.....	1 441

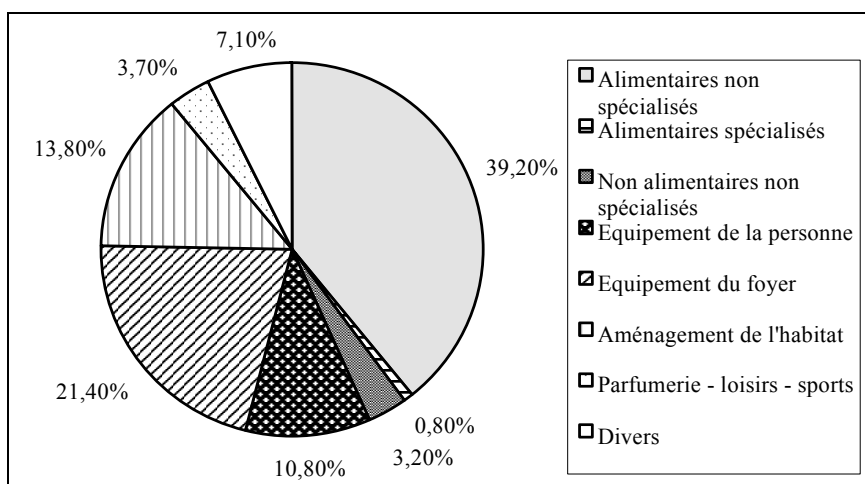
Source : INSEE - Enquête annuelle d'entreprise.

Fig. 2 : Répartition du nombre des magasins de moins de 120 mètres carrés par secteur d'activité (en 1995) (hors pharmacie)



Source : INSEE, 1997

Fig. 3 : Répartition du nombre des magasins de plus de 400 mètres carrés par secteur d'activité (en 1995)



Source : INSEE, 1997

## 2. L'évolution sur trente ans du commerce de détail

Ce rapide panorama ne rend pas compte de la dynamique du secteur : de sa décomposition/recomposition essentiellement marquée, il est vrai, par l'apparition et le développement des grandes surfaces à dominante alimentaire que sont les supermarchés et les hypermarchés, les grandes et moyennes surfaces spécialisées ainsi que les réseaux indépendants de distribution.

## 2.1. Evolution de la structuration du secteur

## a) Les grandes surfaces

Le premier supermarché est apparu en 1957 et le premier hypermarché a été ouvert en 1963. Le nombre des uns et des autres a crû d'une façon extrêmement sensible. En 1968, on comptait plus d'un millier de supermarchés (d'une surface de vente moyenne de 660 mètres carrés). Le cap des 2 000 supermarchés était atteint trois ans plus tard (la surface de vente moyenne ayant légèrement crû). Les 3 000 étaient dépassés en 1976, la surface moyenne de vente croissant toujours (778 mètres carrés). Les quatre mille établissements étaient approchés en 1980 (3 962 exactement) pour une superficie moyenne de 800 mètres carrés.

Le tableau suivant présentera l'évolution sur une période plus récente.

Fig. 4 : Evolution du parc des supermarchés depuis fin 1985

Années	Nombre de magasins	Surface de vente totale en millions de m <sup>2</sup>	Surface moyenne en m <sup>2</sup>
1985.....	5 298	4,3	815
1990.....	6 550	6,3	960
1995.....	7 748	7,5	970
1996.....	7 846	7,7	980
1997.....	7 481	7,9	986

Source : INSEE/secrétariat d'état aux petites et moyennes entreprises au commerce et à l'artisanat.

Inconnus en France, il y a quinze ans encore, les supermarchés *maxidiscomptes* (ou *harddiscount*) ont fait une *percée* impressionnante. A tel point que, selon les experts, la majorité des ouvertures de supermarchés aurait été, jusqu'à la promulgation de la « loi Raffarin », le fait de cette formule particulière de vente.

Selon une enquête de la division commerce de l'INSEE<sup>21</sup>, l'introduction de cette forme de vente qui ne répond pas à une définition très précise, mais qui se caractérise - comme son nom l'indique - par la pratique de prix particulièrement bas, *en échange d'une certaine austérité de l'environnement*<sup>22</sup>, répondrait aux changements d'attitudes d'une partie de la clientèle plus attentive au rapport qualité/prix qu'à l'image du produit.

Les enseignes du *maxidiscompte* sont soit nationales, soit étrangères (spécialement allemandes ou originaires du Bénélux). La dynamique des ouvertures de maxidiscomptes est grande, avons-nous dit.

A titre d'exemple, l'évolution des ouvertures de supermarchés et de *maxidiscomptes* a été la suivante depuis 1990.

<sup>21</sup> M. Lavigne, E. Naouze Fichet *Le maxidiscompte* - INSEE Première n° 339 août 1994.

<sup>22</sup> Idem

Fig. 5 : Ouverture de supermarchés *maxidiscomptes* et de supermarchés depuis 1990

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Ouverture maxidiscomptes.....	79	154	240	251	331	239	133	133
<i>Français</i> .....	20	48	126	140	178	114	22	20
<i>Etrangers</i> .....	59	106	114	111	153	125	111	113
Ensemble ouvertures supermarchés.....	362	378	390	334	404	326	182	169
% maxidiscompte..	21,8 %	40,7 %	61,5 %	75,1 %	81,9 %	73,3 %	73 %	78,7 %

NB. Français = enseignes françaises. Etrangers = enseignes étrangères.

Source : INSEE.

Ces magasins ont une taille moins importante, en moyenne, que les autres *supermarchés*. Une large majorité d'entre eux se situe en dessous de la barre des 1 000 mètres carrés de surface de vente. Ils sont souvent situés *intra muros*.

L'évolution du nombre des hypermarchés et de la superficie de vente à disposition de la clientèle est la suivante depuis 1970.

Fig. 6 : Evolution du parc des hypermarchés depuis 1970

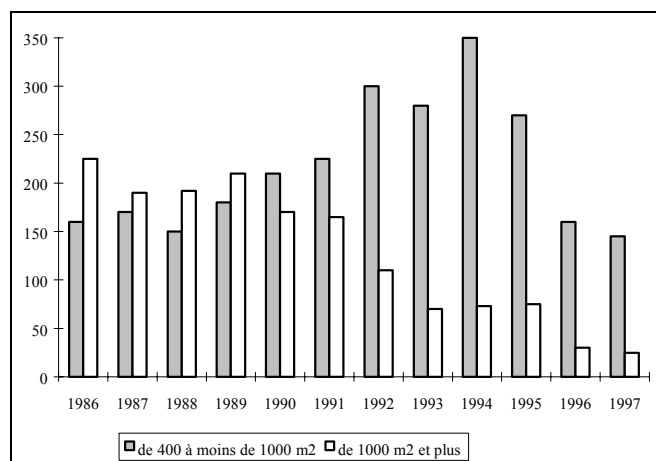
Années	Nombre de magasins	Surface totale en milliers de m <sup>2</sup>	Surface moyenne en m <sup>2</sup>
1970 .....	114	649,5	5 700
1975 .....	305	821,3	5 970
1980 .....	426	2 410,0	5 660
1985 .....	591	3 419,0	5 330
1990 .....	862	4 704,0	5 457
1995 .....	1 090	6 148,0	5 665
1996 .....	1 117	6 343,0	5 686
1997 .....	1 123	6 388,0	5 690

Source : INSEE/secrétariat d'état aux petites et moyennes entreprises au commerce et à l'artisanat.

Après une période de très forte croissance, sous l'effet des deux « lois Royer et Raffarin » le développement de ces deux formes de magasins est aujourd'hui moins accentué. L'observation faite dans le récent rapport pour la commission des comptes commerciaux, portant sur l'année 1997 vaut d'être rappelée ici : « *depuis quelques années, les magasins de 1 000 mètres carrés et plus... ne représentent plus l'essentiel des ouvertures de grandes surfaces, ni en nombre de magasins (depuis 1990), ni en surface de vente (depuis 1993). Le nombre de nouveaux magasins de moins de 1 000 mètres carrés s'est, par ailleurs nettement réduit, depuis 1996, alors que l'application de la loi Raffarin commence, à peine à se faire sentir* ».

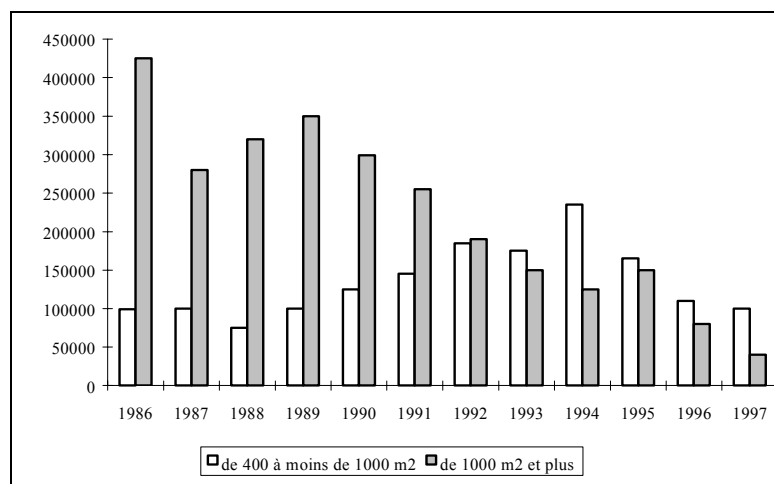


Fig. 7 : Ouverture de grande surfaces  
Nombre de magasins



Source : INSEE - Division « commerce ».

Fig. 8 : Ouverture de grandes surfaces  
Surface de vente (m<sup>2</sup>)



Source : INSEE - Division « commerce ».

Par ailleurs, pour le seul domaine des hypermarchés, le parc progresse lentement, qu'il s'agisse de créations pures ou de transformations de supermarchés en hypermarchés. Au total, pour l'année 1997 on aura enregistré un accroissement net de onze magasins *hypermarchés* contre, par exemple, plus de soixante créations nettes en 1972.

A l'intérieur de l'ensemble *hypermarchés*, l'évolution relative de la part des différentes *surfaces* entre elles n'est pas indifférente. La part des *surfaces de vente* a évolué ainsi pendant la décennie 1990 :

Fig. 9 : Evolution du parc des hypermarchés arrêtée au 31 décembre 1997

	Nombre de magasins				
	31/12/90	31/12/95	31/12/96	31/12/97	% Δ de 97/90
2 500/4 999	476	589	601	605	+ 27
5 000/7 499	192	224	231	232	+ 21
7 500/9 999	115	143	144	146	+ 27
10 000/14 999	67	114	117	121	+ 80
15 000 et +	12	17	19	19	+ 58
Ensemble	862	1 087	1 112	1 123	+ 30

Source : INSEE.

Les conclusions que l'on peut tirer de ces chiffres sont éloquentes : les plus fortes augmentations, en pourcentage, se situent dans la catégorie des plus grandes surfaces (au-delà de 10 000 mètres carrés de superficie de ventes). Naturellement, en valeur absolue, le nombre de ces grandes surfaces est peu élevé : dix-neuf magasins de plus de 15 000 mètres carrés ; cent-vingt-et-un de plus de 10 000 mètres carrés (soit moitié moins que les magasins de 5 000 à 7 500 mètres carrés).

Dans l'ensemble foisonnant des *grandes surfaces*, on comptait, outre les hyper et supermarchés au 1er janvier 1997 : 344 *magasins populaires* (pour une superficie moyenne de ventes de 1 556 mètres carrés) ; 161 *grands magasins* (surface de vente moyenne 5 981 mètres carrés) ; 1 033 *jardineries* (surface de vente moyenne : 2 500 mètres carrés) ; 1 098 *grandes surfaces textiles* (1 069 mètres carrés de surface moyenne de vente) ; 2 489 magasins de *bricolages* (1 877 mètres carrés de surface de vente, en moyenne) et 955 magasins *d'électroménager* (1 872 mètres carrés de surface de vente en moyenne).

Dans cette catégorie de grandes surfaces, le paysage s'est sensiblement transformé au cours des dernières décennies. Au milieu des années 1960, on recensait, par exemple, plus de 600 *magasins populaires* ayant une surface de vente moyenne d'un peu plus de 900 mètres carrés et près de 200 *grands magasins* (surface de vente moyenne de 4 100 mètres carrés). L'évolution enregistrée est alors double et opposée : d'une part, une baisse du nombre des magasins de ce type (au profit des *hyper-supermarchés*), d'autre part un accroissement de la superficie moyenne de vente.

#### b) Le moyen et petit commerce

La situation au milieu de la décennie 1960 dans ce qu'il est convenu d'appeler le *commerce de détail* de moyenne et petite taille était la suivante. On dénombrait plus de 261 000 établissements de commerce de détail **alimentaire** dont 98,6 % avaient une surface de vente inférieure à 150 mètres carrés. On comptait plus de 113 000 magasins de commerce de détail *traditionnel*, plus de 61 000 boucheries, plus de 53 000 boulangeries-pâtisseries...

Le nombre de magasins ressortissant au commerce de détail **non alimentaire** dépassait 210 000, représentant une surface de vente de plus de 14 millions de mètres carrés. La part des *moins de 150 mètres carrés* était de 93,5 %. Les magasins de l'habillement, des textiles et des cuirs dépassaient

74 000. Ils devançaient assez largement ceux que l'on qualifiera *d'équipement du foyer et de l'habitat* (environ 54 000).

Si l'on compare ces données de 1966 à celles de 1997, on constatera que le nombre de ces commerces, en dépit des vicissitudes s'est, finalement, maintenu à un niveau sensiblement constant, tandis que les magasins *d'équipement de la personne* auraient, eux, connu une baisse certaine en nombre, pour autant que les nomenclatures recouvrent exactement les mêmes secteurs et spécificités.

### 2.2. *Les créations/défaillances dans le commerce de détail*

Comme le souligne, à juste titre, le rapport pour 1997 des comptes commerciaux de la Nation, le nombre des créations/disparitions d'entreprises dans le commerce, notamment de détail, est important. Il représente approximativement le tiers des mouvements généraux de l'appareil productif français.

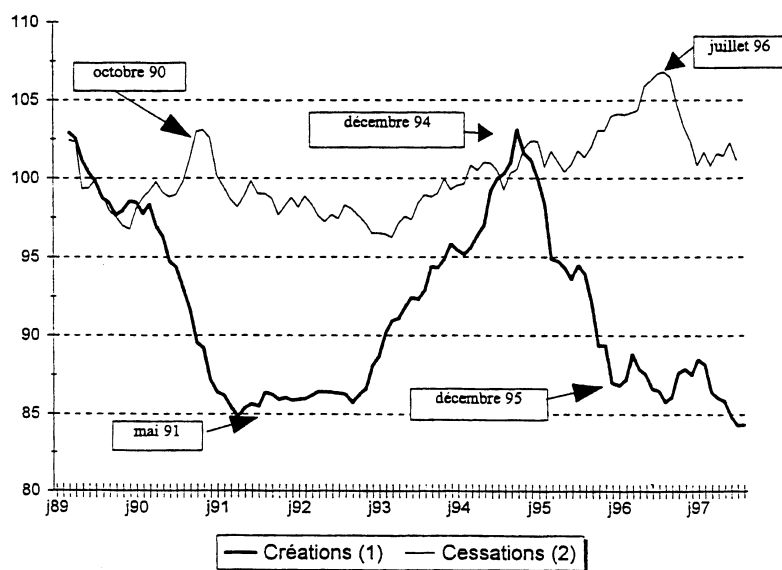
Sur une période longue, le parc commercial tend à se réduire, essentiellement du fait de la cessation d'activité des plus petites structures sous les effets de la crise économique, mais aussi d'une pyramide des âges particulière, entre autres.

Tout au long de la décennie 1990, les défaillances dans le commerce de détail ont concerné entre 8 000 et 9 000 entreprises par an jusqu'en 1987, année pour laquelle on enregistre 7 846 défaillances (auxquelles il faut ajouter plus de 2 000 défaillances dans le commerce et la réparation automobile). Le sous secteur le plus touché est celui de *l'équipement de la personne* (de l'ordre de 1 800 défaillances/an) jusqu'en 1996, année à partir de laquelle les défaillances sont en moins grand nombre.

Les créations sont également nombreuses, qu'il s'agisse de créations pures ou de reprises ou réactivations. Les créations, entendues au sens large du terme, ont toujours dépassé 50 000 entreprises/an (à l'exception de 1992), cependant les créations *pures* tendraient à baisser au cours des années les plus récentes. Néanmoins, la baisse actuelle des créations serait davantage due au secteur du commerce *hors magasin* et à la *réparation* qu'aux autres segments du commerce de détail.

Le graphique suivant permet d'apprécier les évolutions des créations/cessations d'entreprises sur la période immédiatement contemporaine.

Fig. 10 : Indice d'évolution des créations et des cessations d'entreprises depuis 1989 dans le commerce



(1)- Il s'agit de l'ensemble des créations (créations pures, reprises et réactivations).

(2)- Il s'agit de l'ensemble des cessations (cessations définitives et reprises).

Source : INSEE - fichier SIRENE France entière (métropole et DOM) - indice base 100 en 1989 données corrigées des variations saisonnières.

### 3. Evolution du chiffre d'affaires du commerce de détail

Au milieu de la décennie 1960, le chiffre d'affaires du commerce de détail approchait 165 milliards de francs. En 1997, il se montait à 1 989 milliards de francs. C'est-à-dire que le chiffre d'affaires du secteur a été multiplié par douze en trente ans, en francs courants, tandis qu'en francs constants, il a été multiplié par 2. Le tableau ci-après retrace cette évolution.

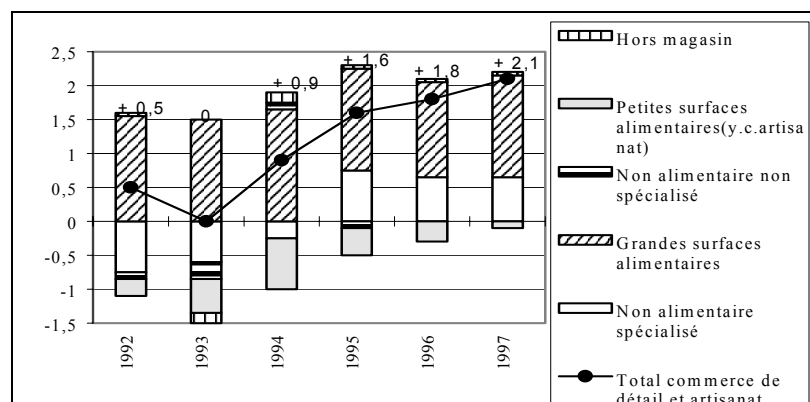
Fig. 11 : Evolution du chiffre d'affaires du commerce de détail 1966-1997 en milliards de francs

Années	Francs courants	Francs constants
1966	165 MF	165 MF
1970	231 MF	192 MF
1975	432 MF	231 MF
1980	750 MF	244 MF
1985	1 246 MF	256 MF
1990	1 627 MF	278 MF
1995	1 861 MF	294 MF
1996	1 917 MF	297 MF
1997	1 959 MF	305 MF

Source : INSEE - *Le commerce de détail de 1962 à 1979* - Collection cahiers et documents n° 9 novembre 1980. *Comptes commerciaux de la Nation et La situation du commerce en 1989*.

L'évolution du chiffre d'affaires en volume et en valeur et la *participation* des différentes formes de ventes sont contrastées sur la période la plus récente.

Fig. 12 : Contribution des différents secteurs à la croissance en volume du commerce de détail (hors pharmacie)



NB. Le tableau se lit ainsi : par exemple, la croissance globale du chiffre d'affaires du secteur en 1997 qui est de + 2,2 % se décompose entre + 1,4 % dû aux grandes surfaces alimentaires, + 0,7 % dû au « non alimentaires spécialisé » etc... et - 0,1 % dû à la décroissance du secteur « petites surfaces alimentaires ».

Source : INSEE - Comptes du commerce.

La contribution essentielle à la croissance du chiffre d'affaires du secteur revient aux *grandes surfaces alimentaires* et sur les dernières années au secteur *non alimentaire, non spécialisé*. Le graphique permet également de visualiser le devenir des *petites surfaces alimentaires*, lesquelles, il faut en convenir ont connu certaines années particulièrement difficiles - particulièrement au début de la décennie.

Cette évolution, plutôt impressionnante, s'est accompagnée d'une modification sensible de la part de marché respective des différentes formes de vente dans l'ensemble du chiffre d'affaires total du secteur.

L'étude sur longue durée prenant en compte l'ensemble des produits commercialisables<sup>23</sup> montre qu'au début de la décennie 1970, le *grand commerce* représentait 21,1 % du total des ventes. En 1997, sa part serait de 45 %. A l'autre bout de l'échelle, la part du *petit et moyen commerce* était de 56 % en 1970. En 1997, elle se montait à un peu plus du tiers. Le déclin assez régulier de la part du petit et moyen commerce, dans l'ensemble du chiffre d'affaires du secteur, connaît une relative inflexion depuis quelques années : c'est-à-dire qu'il est moins prononcée. Concomitamment, la croissance du *grand commerce* est moindre. La part *autres* a tendance à rester stable sur la dernière décennie : un peu moins de 20 % de l'ensemble du chiffre d'affaires.

<sup>23</sup> C'est-à-dire les ventes réalisées par le commerce de détail et de l'artisanat à caractère commercial mais aussi celles réalisées par le secteur du commerce et de la réparation automobile, par les grossistes lorsqu'ils vendent à des particuliers, par les producteurs et les prestataires de services divers...

Le tableau suivant permettra d'apprécier l'évolution des parts de marchés, selon la forme de vente sur les plus récentes années.

Fig. 13 : Parts de marché-ensemble des produits commercialisables  
(hors véhicules automobiles) en %

Formes de vente	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Alimentation spécialisée, artisanat commercial et petites surfaces d'alimentation générale .....	13,2	12,9	12,2	11,6	11,2	11,0
Grandes surfaces d'alimentation générale .....	30,3	31,3	32,1	32,3	32,8	33,3
<i>Supermarchés</i> .....	13,1	13,3	13,2	13,3	13,5	13,6
<i>Magasins populaires</i> .....	0,8	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
<i>Hypermarchés</i> .....	16,4	17,4	18,3	18,4	18,7	19,1
Grands magasins et autres magasins non alimentaires non spécialisés.....	1,8	1,6	1,6	1,5	1,5	1,5
Pharmacies et commerce d'articles médicaux et orthopédiques .....	5,4	5,8	5,7	5,7	5,7	5,7
Magasins non alimentaires spécialisés (hors pharmacie).....	28,8	28,3	27,6	27,3	27,4	27,3
Commerce hors magasin.....	4,4	4,2	4,2	4,1	4,0	4,0
<i>Vente par correspondance</i> .....	2,1	2,1	2,1	2,1	2,0	2,0
<i>Autres</i> .....	2,3	2,1	2,1	2,1	2,0	2,0
Réparation d'articles personnels et domestiques (1)....	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5
ENSEMBLE COMMERCE DE DETAIL ET ARTISANAT A CARACTERE COMMERCIAL .....	84,4	84,6	83,9	83,1	83,1	83,2
Ventes au détail du commerce automobile(2).....	9,8	9,6	10,0	10,7	10,8	10,8
Autres ventes au détail (3) .....	5,9	5,8	6,1	6,1	6,0	6,1
ENSEMBLE DES VENTES AU DETAIL ET REPARATION EN % .....	100	100	100	100	100	100
ENSEMBLE DES VENTES AU DETAIL ET REPARATION EN MILLIARDS DE FRANCS (4)...	2 150	2 170	2 203	2 270	2 328	2 391
(1)- Pour leurs ventes au détail et leurs prestations de réparation.						
(2)- A l'exclusion des ventes et réparations de véhicules automobiles, y compris les ventes et réparations de motocycles.						
(3)- Ventes au détail du commerce de gros et de divers prestataires de services ainsi que ventes directes des producteurs.						
(4)- Du fait de la révision en cours des comptes nationaux, ce chiffrage est susceptible de modifications. Il faut donc davantage s'attacher aux parts de marché relatives des formes de ventes les uns par rapport aux autres qu'à leur niveau absolu.						

NB. Le chiffre d'affaires du commerce évoqué au tableau précédent correspond à la part de 83,2 % ensemble commerce de détail et artisanat à caractère commercial.

Source : INSEE - La situation du commerce en 1997.

Au-delà de cette approche généralisatrice, qu'en est-il de l'évolution des parts de marché selon qu'il s'agit des produits alimentaires et non-alimentaires ?

La situation est différente selon les deux types de produits et l'évolution enregistrée l'est également, non pas tant dans son orientation que dans son intensité.

Schématiquement, dans le domaine des produits alimentaires, la part du *grand commerce* était de l'ordre de un tiers en 1970, 45 % en 1980, 56 % en 1990. En 1997, elle atteint 60 %. Comme on peut s'en rendre compte à cette énumération, la croissance du *grand commerce* s'est sensiblement ralentie sur la dernière décennie. Parallèlement, la part du *petit et moyen commerce* qui était de plus de 53 % en 1970, n'atteignait plus que 40,6 % en 1980 et 28 % en 1990. En 1997, la part des *petits et moyens commerces* serait de 29 %.

Dans le domaine des produits non alimentaires, le *grand commerce* a connu une évolution de ses parts de marché comme il suit. En 1970, il représentait 14,7 % de l'ensemble, 22,3 % en 1980, 33 % en 1990 et 36,5 % en 1997.

Pour sa part le *petit et moyen commerce* représentait 57,2 % des parts de marché en 1970 ; 49 % en 1980 ; 39,5 % en 1990 ; 40,5 % (rappelons que la différence entre 100 % et l'addition *grand commerce* et *petit et moyen commerce* est la part de marché détenue par les catégories *ventes au détail du commerce automobile* et *autres ventes au détail*).

Une analyse plus détaillée, sur la période immédiatement contemporaine, de l'activité du commerce de détail montrerait que les grandes surfaces d'alimentation générale continuent d'accroître leurs parts de marché **dans le domaine alimentaire** aux dépens de toutes les autres formes de commerce, y compris les boucheries et boulangeries pâtisseries de statut artisanal. **Dans le domaine des produits non alimentaires**, la part des *grandes surfaces* progresse moins rapidement depuis quelques années, permettant, si l'on peut dire au commerce spécialisé de ralentir sa *chute* et même de reconquérir quelque peu ses parts de marché, essentiellement grâce au développement des réseaux du commerce indépendant (franchisés, groupements...). Cela est particulièrement vérifié dans le domaine de l'habillement et de l'électroménager (du fait de l'engouement des consommateurs pour certains produits en téléphonie ou d'informatique). Si le secteur du meuble et du petit équipement continue de souffrir, *l'aménagement de l'habitat*, de même que l'ensemble *parfumerie-loisirs-sports* progressent de nouveau depuis quelques années.

#### 4. La situation du commerce dans l'outre-mer

Un rapide survol de l'appareil commercial en France ne saurait être complet si l'on ne réservait pas leur place aux départements, territoires et collectivités territoriales à statut particulier de l'outre-mer. Ces entités font de la France un Etat américain, pacifique et qui participe du développement de l'océan indien<sup>24</sup>.

Elles sont de tailles variables : la Guyane compte plus de 90 000 km<sup>2</sup>, Saint-Pierre-et-Miquelon n'en compte que 242 km<sup>2</sup>. Elles sont inégalement peuplées : La Réunion approche 600 000 habitants, Saint-Pierre-et-Miquelon dépasse à peine 6 000 habitants. Cependant, elles représentent, au total, un territoire de plus de 120 000 km<sup>2</sup> et une population de près de 1,8 million d'habitants.

La situation économique de l'outre-mer est contrastée. Le développement de chacun des départements, territoires ou collectivités est plutôt inégal. Il est, dès lors, illusoire de vouloir présenter une synthèse qui ne refléterait en rien une réalité locale.

Quelques traits communs existent, cependant. Au premier chef peut-être à l'exception de la Guyane, l'insularité est la marque distinctive de l'outre-mer ; associée à l'éloignement de la métropole. A titre d'exemple, le département le

---

<sup>24</sup> Les chiffres et données statistiques présentés émanent des derniers rapports annuels de l'Institut d'émission des départements et territoires d'outre-mer.

plus proche de Paris, Saint-Pierre-et-Miquelon, se trouve à près de 4 300 kilomètres et le territoire le plus éloigné, la Nouvelle Calédonie, est à près de 17 000 kilomètres de la capitale - ils constituent autant d'éléments qui influent sur le développement commercial de ces entités et qui expliquent pour partie les difficultés rencontrées, maintes fois analysées notamment par notre Assemblée mais aussi dans d'autres instances<sup>25</sup>.

Outre cette insularité, le dynamisme démographique caractérise l'outre-mer français. Il lui assure une spécificité certaine par rapport à la métropole : celle de l'importance de la jeunesse dans l'ensemble de la population. De l'ordre de 40 % de la population a moins de vingt ans. Ce facteur - même s'il n'explique pas à lui seul la situation - joue un rôle non négligeable dans un autre trait commun à l'outre-mer français : l'importance du chômage, assez essentiellement, qualifié d'insertion, les jeunes se portent, en effet, assez massivement sur le marché du travail et l'appareil productif de l'outre-mer ne parvient pas à offrir suffisamment de postes de travail à une population d'âge actif particulièrement nombreuse.

Autre point commun qui découle de ce qui vient d'être évoqué : une importance relative assez grande des situations de précarité que l'on pourra mesurer par une sur-représentation des allocataires du RMI. A titre d'illustration, selon la caisse d'allocations familiales de La Réunion, 18 % de la population du département (plus de 122 000 personnes) étaient concernés directement ou indirectement par le revenu minimum d'insertion. Dans un département beaucoup moins peuplé, comme la Guyane, un peu plus de 11 % de la population étaient concernés (directement ou indirectement).

La population active est souvent majoritairement occupée dans le secteur tertiaire, particulièrement dans le commerce qui constitue le secteur marchand le plus dynamique.

Cela est vrai, par exemple, en Guadeloupe. Selon une enquête de l'INSEE, en date de 1993, à cette date, le tertiaire regroupait 73 % des actifs occupés - le commerce (de gros et de détail) occupait dans cette île près de 20 000 personnes. A La Réunion, pour la dernière année connue (1995), sur environ 157 000 emplois salariés occupés, plus de 20 000 l'étaient dans le commerce (soit près de 13 % de l'emploi). Seuls les secteurs *de l'éducation, santé, action sociale* et les *administrations* (publiques, collectivités territoriales et activités associatives) comptaient plus de salariés. Le secteur important de la construction comptait moitié moins d'emplois que le commerce.

En Nouvelle Calédonie, la situation est sensiblement la même. Plus de 5 000 salariés sont occupés dans le secteur du commerce, pour une population salariée totale de 45 000 personnes, soit près de 18 %. Sur le territoire, seul le secteur *services publics* compte plus de salariés.

Autant qu'on puisse le dire avec certitude, l'appareil commercial de l'outre-mer se développe rapidement et de manière importante.

---

<sup>25</sup> Voir particulièrement Jean Ripert « *L'égalité sociale et le développement économique dans les DOM* ». La documentation française 1990 et *La situation économique et les conditions de développement des DOM* - avis du Conseil économique et social sur le rapport de M. Guy Jarnac le 10 novembre 1987.



Les experts chargés du rapport annuel de l'Institut d'émission des départements et territoires d'outre-mer (IEDOM) relèvent qu'en Guadeloupe de profondes mutations ont eu lieu dans le secteur depuis une vingtaine d'années « *liées au développement rapide de la grande distribution* ». Au total, fin 1996, 53, 1 % des entreprises inscrites au registre du commerce et des sociétés ressortissaient au seul commerce. En Martinique, les mêmes experts remarquaient que l'appareil de distribution du département continuait à se développer (+ 215 commerces nouveaux étant recensés en un an). Il en allait de même à La Réunion. Dans ce département, comme ailleurs, l'apparition des nouvelles formes de distribution (hypermarchés, maxidiscomptes...) bouleversait la structuration traditionnelle, reposant sur le petit commerce. On pourrait en dire autant en Nouvelle Calédonie, étant entendu que la superficie du territoire, la répartition géographique des populations ainsi que l'organisation sociale locale conduisent à des bouleversements dans les zones urbanisées alors que le réseau traditionnel s'est maintenu partout ailleurs. La situation est sensiblement identique en Polynésie, territoire au sein duquel le mouvement de concentration se poursuit lentement et où les projets de la grande distribution « *continuent de dominer les préoccupations des communes existantes* ».

Il est plus que difficile de dresser un tableau statistique fiable de l'appareil commercial dans l'outre-mer. Selon les données en notre possession, il y aurait eu, en **Guadeloupe**, fin 1995, plus 5 000 entreprises de commerce dont près de 4 000 de détail, occupant plus de 19 000 actifs (près de 11 500 dans le commerce de détail). L'ensemble du secteur aurait réalisé un chiffre d'affaires dépassant 19 milliards de francs. En **Martinique**, cette même année 1994, on dénombrait 19 milliards de francs. En **Martinique**, cette même année 1994, on dénombrait plus de 4 000 entreprises dont près de 3 000 de détail (c'est-à-dire 73 % de l'ensemble) occupant au total plus de 19 000 actifs (dont plus de 12 000 dans le secteur de détail). Plus de 19,5 milliards de francs de chiffre d'affaires étaient réalisés (dont plus de 8,5 milliards dans le détail). Fin 1996, 1 950 entreprises **guyanaises** régissaient 2 100 établissements. Au total, le nombre des actifs du commerce s'établissait à 4 300 dont 2 978 salariés. Le chiffre d'affaires total se montait à près de 4,7 milliards de francs. Le seul secteur du commerce de détail comptait 700 entreprises, plus de 2 200 actifs dont 1 400 salariés. Il réalisait un chiffre d'affaires de 1,8 milliard de francs.

A la **Réunion**, fin 1995, on recensait 6 132 entreprises de commerce dont 4 112 du secteur du détail. Le nombre de salariés s'élevait à 19 120 (dont 9 600 dans le *détail*). En **Nouvelle Calédonie**, au 31 décembre 1997, on comptait plus de 3 800 établissements de commerce dont plus de 3 300 du commerce de détail. 2 500 établissements n'occupaient aucun salarié (dont environ 1 500 dans le commerce de détail, soit : 67,5 % des établissements du secteur *commerce de détail*). Au total, on comptait plus de 6 000 salariés occupés dont 3 060 dans le commerce de détail. On compterait 187 commerçants à Saint-Pierre-et-Miquelon.

Fin 1997, en **Polynésie française**, 2 448 entreprises commerciales étaient inscrites au répertoire de l'Institut territorial dont 1 752 dans le secteur *détail*. 2 127 entreprises n'occupaient aucun salarié dont 1 540 entreprises du *détail*. Le nombre d'actifs occupés était de 7 394 dont 4 816 dans le *détail*. A **Wallis et Futuna**, 107 et 29 entreprises étaient assujetties à la patente. A Mayotte, le

centre de formalités des entreprises répertoriait, fin 1997, 1 450 entreprises du secteur du commerce.

L'un des traits marquants des évolutions enregistrées dans l'outre-mer comme en métropole, mais avec un certain décalage temporel, est le développement des grandes surfaces (depuis une vingtaine d'années) dans un paysage dominé par le petit, voire, le très petit commerce, sédentaire le plus souvent mais aussi itinérant compte tenu de la localisation géographique des populations.

Ainsi, le rapport de l'IEDOM relève-t-il l'essor important de cette forme de distribution en **Guadeloupe**. Sur 25 ans, le nombre d'établissements de 300 mètres carrés et plus est passé de onze à cent trois. Le total de la superficie de vente approche 110 000 mètres carrés fin 1997. Selon les statistiques, les principaux bénéficiaires de cet accroissement seraient les « supermarchés » et les enseignes « maxi-discomptes ». En effet, le nombre des « hyper » est stabilisé à quatre. Les « super » atteignent le nombre de vingt-huit du fait, particulièrement, de l'apparition d'établissements aux enseignes « Leader price » et « Ecomax ». La situation, du moins l'évolution de cette situation, serait identique en **Martinique**. Selon l'IEDOM, le développement des grandes surfaces, essentiellement dans les zones urbaines, s'est accéléré au cours des quinze dernières années « *et plus récemment avec l'arrivée des maxidiscompteurs* ». Pourtant, relève le rapport « *le petit commerce traditionnel et plus particulièrement l'alimentation générale de proximité, demeurent vivaces* ». Pour pouvoir se maintenir, le *petit commerce* a monté des opérations *d'envergure* (souligne le dernier rapport de l'IEDOM) élargissant, par exemple, les plages horaires d'ouverture ou en se regroupant sous une enseigne commune.

La **Réunion** présente une évolution semblable. Ainsi enregistre-t-on une accélération des implantations des surfaces commerciales supérieures à 400 mètres carrés. En 1990, on ne comptait que 131 établissements présentant une telle superficie. En 1996, on atteignait 235 unités. Le nombre de mètres carrés « utiles » était passé de 136 000 à 244 000. De trois « hyper » en 1990 on était passé à huit fin 1996, tandis que le nombre des « supermarchés et magasins populaires » avait plus que doublé : cinquante-trois en 1990, cent treize en 1996... Par ailleurs, les effets de la loi du 5 juillet 1996 commencent à être ressentis freinant le développement des grandes surfaces. En **Guyane**, aussi, le nombre des grandes surfaces a beaucoup crû ces dernières années et le total des surfaces de ventes des établissements de 400 mètres carrés et plus est passé de 20 500 mètres carrés en 1992 à plus de 51 000 fin 1997 (doublant presque le nombre de mètres carrés pour 1 000 habitants). Dans le département continental américain, les « maxidiscompteurs » ont également fait une « percée » notable à partir de 1993. En quatre ans, quatorze magasins se sont ouverts, intensifiant, comme ailleurs, la concurrence entre grandes surfaces et avec ce qu'il est convenu d'appeler le petit commerce de proximité.

En **Nouvelle Calédonie**, la création des grandes surfaces a étroitement dépendu des événements politiques de l'archipel. Le premier hypermarché a été ouvert, en périphérie de Nouméa, en 1989. Comme le soulignent les experts, la grande distribution connaît encore des phases de mutations. Les concentrations,

les rapprochements sont en cours et cette « bataille » comporte des enjeux importants pour le petit commerce urbain. Cela étant dit, compte tenu des contraintes locales d'approvisionnement, les « maxidiscomptes » font « défaut » dans l'archipel. Par ailleurs, les contraintes géographico-démographiques (faible démographie sur l'ensemble du territoire, hors Nouméa) entraînent un développement d'un réseau dense de « supérettes » hors du chef lieu. Enfin, la **Polynésie** compte également plusieurs établissements de grande distribution. Vingt-trois établissements de plus de 400 mètres carrés existaient fin 1996.

Si la grande distribution semble particulièrement dynamique dans l'outre-mer, l'apport du commerce de proximité reste fondamental. En effet, plus, peut-être encore, qu'en métropole, ce dernier joue un rôle certain dans l'aménagement du territoire. Ce fait se vérifie en Nouvelle Calédonie, mais aussi en Guyane si l'on songe, par exemple, aux commerces de détail alimentaire, souvent surnommés « chinois » qui se rapproche de la supérette et qui concurrencent directement les grandes surfaces. Il en va de même à Mayotte, collectivité au sein de laquelle le commerce conserve assez largement ses formes traditionnelles : vente directe des producteurs notamment, contribuant ainsi, assez largement, à freiner un exode rural qui serait assez dommageable à l'équilibre de l'île.

#### B - LE COMMERCE DE GROS

Même succinctement dressé, un panorama de l'appareil commercial en France ne saurait être complet sans qu'on évoque le commerce dit de *gros* ; c'est-à-dire l'achat et la revente de marchandises à un professionnel.

Aussi, pour être aussi complet que possible, aux quelque cinq cent mille entreprises du commerce de détail il faut ajouter, au 1er janvier 1997, près de 120 000 entreprises du commerce de gros (ainsi que plus de 37 000 *intermédiaires* du commerce).

Le commerce de gros est classé, statistiquement depuis quelques années, selon six rubriques. Le secteur des *biens de consommation non alimentaires* compte ainsi plus de 34,5 mille entreprises. Arrivant en tête, il devance le secteur des *biens d'équipements professionnels* (plus de 33,6 mille entreprises). Les secteurs des *produits alimentaires* (plus de 20 000 entreprises), des *produits agricoles bruts* (plus de huit mille entreprises) suivent ; le secteur *autres* - c'est-à-dire non classés ailleurs - ferme la marche avec près de 5 000 entreprises.

Le nombre des entreprises du commerce de gros a tendance à croître assez sensiblement sur la période récente. Au début de la décennie 1980, on comptait moins de 50 000 entreprises. Au début de la décennie 1990, le nombre des entreprises dépassait à peine 100 000.

Au-delà de cette progression arithmétique, le secteur se recompose. Selon les statistiques en notre disposition et sous des intitulés largement différents, la part du commerce de gros à vocation alimentaire représentait au début de la décennie 1980, 40,7 % des entreprises du secteur. Au début de la présente décennie, cette part était de 29,6 %. Elle était, en 1997, de 24 %. Parallèlement, la part du *commerce de gros non alimentaire (et interindustriel)* qui dépassait 59 % en 1982, atteindrait aujourd'hui 76 %.

Le chiffre d'affaires du commerce de gros a évolué comme il suit depuis 1975.

Fig. 14 : Evolution du chiffre d'affaires du commerce de gros en milliards de francs

Années	Francs courants	Francs constants
1975 .....	495	495
1985 .....	1 704	656
1990 .....	2 210	730
1995 .....	2 425	718
1996 .....	2 490	723
1997 .....	2 600	746

Source : INSEE.

De manière plus détaillée, l'évolution des ventes, orientée globalement à la hausse, tant en valeur qu'en volume fait apparaître une reprise depuis 1993, année au cours de laquelle on enregistrait un solde négatif en valeur (- 1,5 % par rapport à l'année précédente) et un indice légèrement positif en volume (+ 0,8 %). Cependant, l'indice était encore plus négatif, en valeur, pour ce qui a trait aux produits agricoles *bruts*, aux produits alimentaires, et à ceux dits *intermédiaires non agricoles* et *équipements professionnels*. Dès 1994, les indices sont revenus positifs (tant en valeur qu'en volume) à la seule exception des produits agricoles bruts.

Depuis 1995, ils sont **tous** positifs. Le commerce de gros de biens intermédiaires non agricoles participe pour 21,5 % du chiffre d'affaires total du commerce de gros en 1997, devant celui des *produits alimentaires*, les commerces des biens d'équipement professionnel et ceux des biens de consommations non alimentaires font chacun de l'ordre de 17 % du chiffre d'affaires total. Les *intermédiaires* (sont les centrales d'achats) participent pour 12 % de l'ensemble.

## II - LES PROFESSIONNELS DU COMMERCE

Le commerce est traditionnellement un secteur fortement utilisateur de main-d'oeuvre salariée comme non salariée. Sa part dans l'ensemble de la population résidente ayant un emploi tend, de plus à croître. Ainsi, si au début de la décennie 1980 (en 1982 exactement) 11,9 % des résidents ayant un emploi en France ressortissaient au secteur du commerce, ce pourcentage est, pour la dernière année connue de plus de 13 %.

En schématisant à l'extrême les tendances les plus accentuées de l'évolution de l'activité dans le secteur peuvent se résumer ainsi : le développement du salariat en valeur absolue et relative est le premier des traits marquants des dernières décennies ; la féminisation du salariat et plus généralement de l'activité constitue le deuxième élément déterminant ; la qualification des emplois tend à s'élever. Enfin, une certaine redistribution de fonctions s'opère au sein des métiers du secteur.

### A - QUELQUES ÉLÉMENTS STATISTIQUES GÉNÉRAUX

En 1968, l'ensemble du secteur du commerce (gros, détail) comptait 2,2 millions d'actifs. En 1997, selon les dernières statistiques disponibles, il en compterait près de 3,3 millions. En trente ans, il a ainsi gagné plus d'un million d'emplois (salariés ou non).

Entre ces deux dates, rythmée par les divers recensements, l'évolution de l'emploi dans le secteur a été la suivante ; 1975 : 2,4 millions d'actifs ; 1982 : 2,5 millions ; 1990 : 2,7 millions.

La part du commerce de détail est très sensiblement supérieure à celle du commerce de gros. Globalement, le commerce de détail représente deux tiers des actifs du secteur.

#### 1. Le développement du salariat

L'un des traits marquants de l'évolution de l'activité dans le secteur est le développement régulier du salariat. Les causes en sont multiples. Parmi les plus souvent citées on doit rappeler la transformation juridique des entreprises : de l'entreprise individuelle au statut de société, mais aussi la croissance du grand commerce.

A titre d'illustration et autant que les comparaisons sont possibles, en 1968, la part des *indépendants/employeurs* se montait, dans l'ensemble du secteur, à 25 % des actifs occupés et celle des *salariés* à 67 %. La différence 7,5 % représentait la part de la catégorie *aides familiaux*. En 1997, la part des salariés se monte à 84 % (hors entreprises à statut artisanal). Par différence, la part des *indépendants-employeurs* et *aides familiaux* n'atteint plus que 15,3 %.

Le tableau, ci-après, présentera l'évolution de la part relative des salariés-non salariés aux états des recensements (hors, naturellement l'année 1998).

Fig. 15 : Evolution de la part relative salariés - non salariés aux dates des recensements et pour l'année 1997 en %

Années	Salariés	Non salariés
1968.....	67,6	32,4
1975.....	73,7	26,3
1982.....	77,7	22,3
1990.....	79,9	20,1
1997.....	84,7	15,3

Source : INSEE.

La période courant jusqu'au début de la présente décennie est marquée par le dynamisme de la grande distribution : le nombre des salariés entre les deux recensements 1982-1990 augmente de 160 000 ce qu'il faut, naturellement, mettre en relation avec le nombre de mètres carrés ouverts dans cette forme de commerce entre les deux dates. Avec la branche des *autres commerces d'alimentation spécialisée* dont les effectifs salariés croissent de + 8 000, il s'agit des seuls secteurs du commerce de détail alimentaire ayant enregistré une évolution positive dans les années 1980. Le secteur *alimentation générale de proximité succursaliste ou coopérative* a vu pour sa part l'emploi décliner très sensiblement : 1982, 95 500 salariés - 1990 : 30 000.

Au total, cependant, l'emploi dans le commerce de détail alimentaire a crû passant de 466 000 à 540 000.

Dans le commerce de détail non alimentaire la situation est contrastée. Le *commerce non alimentaire non spécialisé* aurait perdu 15 000 emplois (83 000/67 500) entre 1982 et 1990. En revanche, tous les secteurs du *commerce non alimentaire spécialisé* en auraient gagné. Au total le secteur du *détail non alimentaire* aurait compté de l'ordre de 55 000 emplois supplémentaires.

Parallèlement, le commerce de gros aurait vu croître ses effectifs de 67 000 emplois, soit une progression de 7,6 % (872 000 - 939 000). A l'intérieur du secteur, les évolutions sont contrastées : le commerce de gros alimentaire aurait perdu quelques milliers d'emplois. Les deux autres branches *gros non alimentaires* et *gros interindustriel* auraient gagné plusieurs dizaines de milliers d'emplois.

La situation sur la période la plus récente - compte tenu d'un changement dans la nomenclature statistique (passage de la NAP à la nouvelle nomenclature NAF) - sera retracée dans le tableau suivant et de manière détaillée.

Fig. 16 : Effectifs salariés du commerce en moyenne annuelle et évolution (en %) par rapport à l'année précédente

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Intermédiaires du commerce....	68,3	64,2	61,3	60,3	58,8	58,2
	- 3,7	- 6,0	- 4,5	- 1,6	- 2,5	- 1,0
Commerce de produits agricoles bruts.....	25,4	24,2	23,0	22,9	22,6	22,3
	- 2,5	- 4,7	- 5,0	- 0,4	- 1,3	- 1,3
Commerce de produits alimentaires.....	184,4	176,8	168,8	164,7	161,0	158,2
	- 2,0	- 4,1	- 4,5	- 2,4	- 2,2	- 1,7
Commerce de biens de consommation non alimentaire	173,5	171,4	170,2	171,9	173,6	174,8
	+ 1,3	- 1,2	- 0,7	+ 1,0	+ 1,0	+ 0,7
Commerce de produits intermédiaires non agricoles....	213,1	207,8	199,8	196,0	193,5	191,8
	- 0,5	- 2,5	- 3,8	- 1,9	- 1,3	- 0,9
Commerce de biens d'équipement professionnel et autres commerces de gros.....	274,3	273,1	268,2	264,0	264,8	265,8
	+ 1,2	- 0,4	- 1,8	- 1,6	+ 0,3	+ 0,4
<b>Total commerce de gros.....</b>	<b>938,9</b>	<b>917,2</b>	<b>891,2</b>	<b>879,7</b>	<b>874,2</b>	<b>871,2</b>
	- 0,3	- 2,3	- 2,9	- 1,3	- 0,6	- 0,3
Grandes surfaces à prédominance alimentaires.....	333	356,5	372,2	379,9	389,4	397,5
	+ 7,5	+ 7,0	+ 4,4	+ 2,1	+ 2,5	+ 2,1
Petites surfaces alimentaires spécialisées ou non.....	186,8	161,3	144,3	142,2	134,3	129,0
	- 8,3	- 13,7	- 10,5	- 1,5	- 5,6	- 4,0
Autres commerces de détail en magasin ou non, réparation.....	711,0	698,1	690,6	696,3	722,6	748,0
	- 1,0	- 1,8	- 1,1	+ 0,8	+ 3,8	+ 3,5
<b>Total commerce de détail.....</b>	<b>1 230,8</b>	<b>1 215,9</b>	<b>1 207,0</b>	<b>1 218,4</b>	<b>1 246,3</b>	<b>1 274,4</b>
	- 0,1	- 1,2	- 0,7	+ 0,9	+ 2,2	+ 2,2
<b>Commerce et réparation automobile.....</b>	<b>370,0</b>	<b>366,2</b>	<b>365,7</b>	<b>369,2</b>	<b>371,4</b>	<b>371,5</b>
		- 1,0	- 0,1	+ 1,0	+ 0,6	
<b>TOTAL COMMERCE.....</b>	<b>2 539,6</b>	<b>2 499,2</b>	<b>2 463,7</b>	<b>2 467,1</b>	<b>2 492,0</b>	<b>2 517,1</b>
		- 1,6	- 1,4	+ 0,1	+ 1,0	+ 1,0

Source : INSEE.

On notera une inversion de tendance en ce qui concerne les effectifs du commerce de gros qui décroissent assez sensiblement, perdant près de 70 000 emplois en six ans. Une reprise s'amorcerait en 1997. On remarquera que la chute est assez générale, quel que soit le secteur, à l'exception de la branche *biens de consommations non alimentaires*.

Pour ce qui est du commerce de détail, le déclin de l'emploi apparaît stoppé à partir de 1994 (+ 0,9 % par rapport à 1993) et l'année 1997 serait plutôt faste (+ 35 000 emplois au 31 décembre 1997) par rapport au 31 décembre 1996.

A l'intérieur de l'ensemble, la statistique enregistre les effets *emplois* de la moindre croissance des grandes surfaces à prédominance alimentaire. En effet, le rythme de croissance de l'emploi salarié (de l'ordre de + 7,5/+ 7 %) au début de la présente décennie, se situe plutôt autour de + 2,5/+ 2 % dans les années les plus immédiates.

L'emploi dans les petites surfaces alimentaires spécialisées ou non décline assez sensiblement. Toutefois, le rythme de déclin (- 13,7 % en 1992 par rapport à 1991, ou encore - 10,5 % en 1993 par rapport à 1992) est moins accentué en fin de période (la pente se situe plutôt sur - 5 %). La situation dans les catégories *autres commerces de détail en magasin ou non* varie selon la période. L'emploi

décroît jusqu'en 1993. Il se remet à croître à partir de 1994, d'abord faiblement puis à un rythme plus soutenu.

## 2. La féminisation du salariat

Autre trait caractéristique de l'évolution de l'activité dans le secteur : la féminisation du salariat, qui s'avère une tendance lourde.

En 1968, 42,3 % des salariés étaient des femmes. En 1982, elles représentaient 47,4 % de l'ensemble. En 1990, la part des femmes dans le salariat dépassait 50 %. Le mouvement n'est pas terminé. Il est, par ailleurs, particulièrement marqué dans le commerce de détail. Déjà, en 1968, la part des femmes dans le salariat dépassait la moitié des actifs (52,9 % exactement). En 1982, le pourcentage avoisinait 60 %. En 1990, il était proche de 63 %.

De manière plus fine, l'examen des différentes *spécialités* conduit à observer que les femmes sont plus nombreuses que partout ailleurs, en valeur relative, dans le secteur du *commerce de détail alimentaire* : 52,3 % en 1975 ; 55,4 % en 1982 ; 58,8 % en 1990.

L'analyse détaillée permet d'observer encore la part prépondérante (8/10) des femmes dans le salariat des *pharmacies* et de *l'habillement-textile-cuir* et sept sur dix dans le *commerce alimentaire non spécialisé*. Elles représentent quatre salariés sur dix dans le secteur de *l'équipement du foyer*, dans le cadre plus général du *non alimentaire*.

Dans le *commerce de détail alimentaire*, en 1990, les salariées étaient, en valeur relative, les plus nombreuses dans le secteur de *l'alimentation générale de proximité indépendante* (65 %) et dans les *grandes surfaces* (64,1 %). Dans le secteur de *l'alimentation spécialisée*, elles étaient encore en minorité dans le *sous* secteur du *commerce des viandes* (un tiers des salariés).

Cependant, qu'il s'agisse des secteurs où elles étaient majoritaires ou de ceux au sein desquels elles représentaient moins de la moitié du salariat, l'évolution enregistrée pendant la décennie 1980 est nette : la part des femmes croît sensiblement.

L'examen de l'évolution des *non salariés* du point de vue de la féminisation dans le commerce de détail permet de conclure à une relative stabilité *générale* entre les deux derniers recensements un peu en dessous de la barre des 50 % (niveau atteint après 1975). Le commerce de détail *non alimentaire* comprend une majorité de femmes parmi les non salariés : essentiellement dans *l'habillement-textile-cuir* et dans les *pharmacies* (ce qui contribue à *féminiser* encore plus ces deux secteurs).

Dans le *commerce de détail alimentaire* la part des femmes est majoritaire dans le secteur de *l'alimentation générale de proximité indépendante*. Elle est la plus basse dans les *grandes surfaces*. Ajoutons, pour être le plus précis possible, pour en revenir au commerce de détail alimentaire, que la part des femmes serait encore plus majoritaire dans la mesure où beaucoup d'épouses collaborent bénévolement à l'activité du magasin et ne sont pas recensées comme participant pleinement à l'activité économique.



Naturellement, ces données datent quelque peu et devraient être actualisées afin de permettre une observation pertinente sur la période la plus immédiatement contemporaine. Il y a, cependant tout lieu de penser que la tendance ne s'est pas inversée.

### 3. Evolution des qualifications

Le mouvement général de montée des qualifications, enregistré dans l'appareil économique français, se retrouve dans le secteur du commerce.

Ainsi, l'INSEE<sup>26</sup> relevait, sur la base des recensements de 1982 et 1990, une forte hausse des qualifications dans le commerce de gros - secteur où les effectifs des catégories *cadres* et *professions intermédiaires* étaient passées, en valeur relative de 30 à 38 % de l'ensemble des salariés, alors que, parallèlement les effectifs des catégories *employés* et *ouvriers* diminuaient sensiblement.

Dans le commerce de détail, la situation est contrastée selon que l'on étudie le *non alimentaire* et *l'alimentaire*. La qualification de l'emploi serait supérieure dans le premier secteur à ce qu'elle est dans le second. Ainsi, en 1990, les catégories *cadres et professions intermédiaires* représentaient le quart des effectifs totaux. Dans *l'alimentaire*, ces mêmes catégories formaient 13 % des actifs occupés du secteur. Ces différences s'expliqueraient par la part de certains commerces spécialisés comme les pharmacies à l'intérieur desquels, la fonction de vente est confiée, souvent, à des professionnels très qualifiés et ressortissant donc aux catégories socio-professionnelles de l'encadrement.

Autant qu'on puisse l'apprécier, sur la période la plus récente, les mouvements enregistrés aux cours de la décennie 1980 se sont poursuivis, voire amplifiés. Tous secteurs confondus (commerces de gros et de détail : alimentaire ou non) les catégories *maîtrise des magasins* et *intermédiaires du commerce* que l'INSEE situait en 1990 à plus de 245 000 actifs auraient dépassé 310 000 actifs en 1995 et 334 000 actifs en 1997 (selon *l'enquête emploi*). Le pourcentage d'accroissement qui était de + 6 % entre 1982 et 1990 serait entre 1990 et 1997 de près de 36 % (soit : + 5 %/an). Les catégories des *cadres commerciaux* et *technico commerciaux* dont le nombre évalué en 1990 à plus de 325 000 actifs auraient continué leur croissance selon les *enquêtes emplois*, d'une manière, cependant, moins nette<sup>27</sup>.

La recomposition des qualifications du secteur s'observe également par les mouvements enregistrés dans la catégorie socio-professionnelle des *vendeurs*. En 1990, le recensement les évaluait à près de 925 000 soit 4 % de moins qu'en 1982, cette évolution générale masquant des mouvements d'emplois contradictoires : par exemple, - 14 % dans la CSP *vendeurs en produits alimentaires* ; - 24 % dans la CSP *vendeurs en produits utilitaires*, mais + 16 % et + 14 % dans les CSP *vendeurs en ameublement, équipement du foyer* et *vendeurs en produits culturels et ludiques*. A partir de 1990, la série des enquêtes emploi de l'INSEE, enregistre une baisse des actifs de la CSP qui va

<sup>26</sup> E. Naouze - L'emploi dans le commerce 1982 à 1990 - INSEE Première n° 302 - mars 1994.

<sup>27</sup> Il convient d'avoir présent à l'esprit que *l'enquête emploi* est une enquête par échantillon. Elle présente, dans tous les cas étudiés pour l'année 1990/1991, des chiffres quelquefois sensiblement supérieurs à ceux du recensement de l'année 1990.

s'accroissant. Ceux-ci, légèrement plus nombreux selon l'enquête emploi que dans le recensement (ils auraient été environ 940 000 selon le premier document), auraient perdu de l'ordre de 157 000 emplois et se situeraient à 782 000 actifs en 1997.

Parallèlement, la catégorie des *caissiers et employés de libre service*, évaluée au recensement de 1990 à plus de 210 000, soit une augmentation de 40 % entre 1982 et 1990 (+ 45 % pour les employés de libre service et + 37 % pour les caissiers) a vu, depuis cette date, ses effectifs croître de plus de 40 000 actifs pour atteindre 258 000 salariés soit une augmentation de 23 % en 7 ans (+ 3,3 %/an).

Un dernier élément permet d'avancer l'idée d'une élévation de la qualification des professionnels du commerce. Il s'agit du diplôme déclaré aux recensements. Il est évident que, compte tenu de la situation générale de l'emploi et du poids du chômage, il n'y a pas adéquation entre qualification initiale déclarée et qualification de l'emploi obtenu.

On présentera donc, ci-dessous, les données chiffrées davantage comme un indicateur sociologique que comme un critère vis-à-vis de l'emploi... Par ailleurs, ces informations concernent l'ensemble des actifs du commerce : salariés et non salariés.

Fig. 17 : Niveau de diplôme déclaré aux recensements de 1982 et de 1990 par les actifs du commerce en %

	1982			1990		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
CEP, au plus .....	49,3	52,1	50,7	33,2	33,7	33,5
BEPC .....	7,1	10,8	8,8	8,4	12,0	10,1
CAP, BEP .....	24,9	22,4	23,7	33,5	31,6	32,5
Baccalauréat ou brevet professionnel .....	11,9	10,2	11,1	13,2	13,8	13,5
Diplômes « bac + 2 » .....	3,3	2,8	3,1	6,5	5,5	6,0
Diplômes de niveau supérieur .....	3,5	1,7	2,6	5,2	3,4	4,3
TOTAL	100	100	100	100	100	100

Source : INSEE.

Le tableau est assez explicite. La part des *CEP* qui était de la moitié des actifs en 1982 est passée en 1990 au tiers. Dans le même temps, celle des titulaires d'un *CAP/BEP* est passée de moins d'un quart des actifs à un tiers. Les *déclarant* d'un diplôme de niveau IV et au-delà (ou plutôt en déca) voient leur part relative croître, surtout, faut-il le remarquer, pour les diplômés de l'enseignement supérieur. La part des *bac + 2* serait multipliée par deux, celles des *bac + 3* et au-delà par 1,6.

Si l'on tente une comparaison avec l'ensemble de la population, une tendance se dégage : celle d'une moindre spécificité du secteur en 1990 qu'en 1982 quelque catégorie que se soit, même si l'on constate toujours une sur-représentation de celles les moins diplômées et une sous représentation des plus diplômées.

#### 4. Importance du temps partiel

L'emploi a crû, en volume, dans le secteur du commerce. Parallèlement, le temps partiel a lui aussi continué de croître.

Le pourcentage des salariés de l'ensemble du secteur à temps partiel, se situait, en 1982, à 16,7 %. Près du quart des salariés du commerce de détail pratiquait ce type d'horaire incomplet. Le pourcentage atteignait 36,2 % dans le secteur du *commerce alimentaire spécialisé* et 18 % dans celui du *commerce non alimentaire non spécialisé*, 6,6 % des salariés du secteur du *commerce de gros* étaient à temps partiel.

Selon les dernières statistiques, au 31 décembre 1995, 17,6 % des salariés du commerce et de la réparation automobile pratiqueraient un temps partiel, 9,8 % dans le *commerce de gros* et 32,7 % dans celui de *détail* et de la *réparation*.

Le tableau ci-après permet d'apprécier les évolutions enregistrées dans la décennie 1990.

Fig. 18 : Part de l'emploi à temps partiel (y compris les apprentis) dans l'emploi du commerce en %

	NAP			NAF	
	1990	1991	1992	1994	1995
Commerce de gros .....	6,7	6,1	7,2	9,3	9,8
Commerce de détail (hors réparation).....	27,5	25,7	28,9	32,1	32,7
dont :					
<i>hypermarchés</i> .....	29,6	31,3	30,4	30,7	34,6
<i>supermarchés</i> .....	21,8	25,4	26,8	31,5	31,3
<i>pharmacies</i> .....	44,5	45,6	45,7	50,2	50,3
<i>réparation</i> .....				18,3	17,5
Commerce et réparation automobile .....				16,9	17,6

Source : INSEE.

De manière plus détaillée et concernant la seule dernière année statistiquement connue, si l'on exclut les apprentis, 8 % des salariés du commerce de gros travailleraient à temps partiel. La dispersion irait de 4,9 % des salariés dans le commerce de gros de biens d'équipement professionnel à 12,6 % dans celui des produits agricoles bruts. Hors apprentis, toujours, 27,7 % des salariés du commerce de détail pratiqueraient un horaire incomplet. A l'intérieur du secteur la dispersion est extrême. En effet, près d'un salarié sur deux du commerce de détail hors magasins serait à temps partiel, mais 15,1 % des salariés de la VPC seraient dans ce cas. A l'intérieur de ces deux extrêmes : 36,2 % des salariés des *pharmacies* pratiqueraient le temps partiel - 33,4 % des salariés de *l'alimentation générale ou petite surface...* et 30,7 % de ceux des *grandes surfaces à prédominance alimentaire*, mais seulement 19,2 % de ceux du *non alimentaire non spécialisé* seraient dans le même cas.

Enfin, si 28,6 % des salariés du commerce de détail *équipement de la personne* pratiquent le temps partiel, 18,3 % de leurs homologues de *l'équipement du foyer* sont dans ce cas. Faut-il voir dans cette différence de dix

points la particulière féminisation du premier secteur par rapport au second. Il y a de fortes chances pour qu'il existe une corrélation, dont on trouvera les réminiscences dans le rapport rendu par M. Jean-Louis Walter<sup>28</sup> au nom de la section du travail - l'opposition que l'on peut constater entre le taux de temps partiel et la féminisation de l'activité d'une part des *vendeurs (alimentation, habillement, luxe)* et d'autre part des *vendeurs en ameublement*, est assez illustrative.

Parmi les explications avancées pour expliquer le développement du temps partiel dans le commerce, certains spécialistes<sup>29</sup>, avancent des transformations dans l'organisation du travail afin de répondre à l'évolution des normes nationales de concurrence, dans le secteur qui se traduit à la fois par un renforcement des contraintes de rentabilité et l'extension des heures d'ouvertures à la clientèle.

A titre d'exemple, les auteurs de l'étude à qui nous empruntons ces réflexions remarquent que cette extension des heures d'ouverture des magasins a eu comme conséquence l'embauche de salariés sur des contrats courts (moins de 25 heures hebdomadaires). L'activité de ces salariés, à temps partiel servirait en quelque sorte, si l'on suit la pensée des auteurs, à ajuster la réponse à la demande. Cette pression aurait conduit au développement du temps partiel, notamment « *pour les postes au contact direct du public (caisses et stands de vente assistée)* ».

L'étude comparative, menée par les auteurs, avec l'Allemagne et la Grande-Bretagne tend à démontrer une situation identique. C'est-à-dire que la grande distribution dans les trois pays recourt au travail à temps partiel d'une manière assez systématique compte tenu de l'allongement des heures d'ouverture des magasins qui apparaît comme l'élément déterminant du développement de la conclusion de ce type de contrat. Ainsi, remarquent les auteurs : « *le pays le moins affecté par la concurrence prix est la Grande-Bretagne, et c'est celui où le temps partiel et les contrats courts sont les plus développés* », de plus, alors qu'en France et en République fédérale d'Allemagne le temps partiel est, pourrait-on dire, le fait de certaines qualifications, la Grande-Bretagne se distingue par une ubiquité de ce type de temps de travail ; le premier niveau d'encadrement (les chefs de rayon) travaille fréquemment à temps partiel.

---

<sup>28</sup> Jean-Louis Walter *le travail à temps partiel* - avis adopté par le Conseil économique et social le 29 janvier 1997 - cf. tableau page 102 sur la base de l'enquête emplois de mars 1995.

<sup>29</sup> Ch. Baret, J. Gadrey, C. Gallouj - Le temps de travail dans la grande distribution alimentaire en France, Allemagne, Grande-Bretagne - *Travail et emploi* n° 74 (1998). Le temps partiel dans le commerce de détail n'est pas l'apanage de l'Europe ; ainsi, aux Etats-Unis si en 1987 la part des salariés à temps partiel du commerce de détail représentait 29 % de l'ensemble des salariés du secteur, dix ans plus tard le taux est de 33 %. (cf. J. Gadrey et Florence Jany-Catrice - l'emploi commercial aux Etats-Unis et en France et les difficultés des comparaisons internationales - *La revue de l'IRE*, n° 25, mai 1998).

## B - L'ÉVOLUTION DES FONCTIONS ET DES POSTES DANS LES ENTREPRISES DU COMMERCE

### 1. Le commerce de détail

Les fonctions et les postes à responsabilité se sont beaucoup développés dans les entreprises du commerce et de la distribution ces vingt-cinq dernières années. L'encadrement, à proprement parler, représente de 6 à 9 % des effectifs composant l'univers du commerce. 60 % de ces fonctions de responsabilité n'existaient pas il y a un quart de siècle et 30 % de ces créations de postes aux spécificités bien précises ont été initiées depuis 1990. Ces fonctions nouvelles, comme les fonctions antérieures, elles, renouvelées et adaptées aux besoins des entreprises, se répartissent entre missions **opérationnelles** et postes **fonctionnels**, à l'exception du petit commerce où la séparation des concepts est peu pertinente.

Les opérationnels se rencontrent essentiellement sur le terrain de la vente alors que les responsables fonctionnels se situent le plus souvent au siège des entreprises. La dichotomie entre fonctionnels et opérationnels, hier encore très forte dans les entreprises du commerce, s'estompe progressivement tant il apparaît que la filière représente un ensemble de composants indissociables concourant à la satisfaction du client.

A titre identique, le poids des responsabilités et l'importance des postes peuvent varier sensiblement selon la dimension de l'entreprise, certes, mais aussi selon le mode de management général choisi. En clair, la centralisation réintègre bien vers les sièges ou les centrales les initiatives laissées en surface de vente dans le cadre d'un management décentralisé.

La tendance actuelle, même dans les groupes du commerce indépendant, est à la centralisation. Pourquoi ? D'abord en raison de la nécessité de regrouper les achats, ce qui laisse moins d'initiative à la constitution d'assortiments personnalisés mais aussi en fonction des évolutions vers les nouvelles techniques et technologies d'information. L'utilisation de ces nouveaux systèmes d'information incline à la centralisation.

Cette centralisation, en plein regain, même au sein des inventeurs de la décentralisation totale tel Carrefour, n'a pourtant rien de comparable avec celle appliquée avant guerre et jusqu'à la fin des années 1970 par les succursalistes, les coopératives de consommateurs et les chaînes de magasins populaires. Si aujourd'hui, dans le cadre de ce « néo-centralisme », comme hier, dans l'esprit essentiellement centralisateur des succursalistes et opérateurs des magasins populaires, la fonction achat redevient prédominante, elle prend totalement en compte la remontée des informations, des critiques, des suggestions de la base, c'est-à-dire du front de vente à l'écoute permanente des clients. A l'inverse de ce qui se passait jadis, toute la politique « achat-vente » est impulsée par la réalité du marché. Il est vrai que le commerce a, depuis vingt ans notamment, découvert l'importance du marketing, science précise, complexe qui a pour but de permettre au commerçant d'appréhender, au mieux, les attentes et besoins de ses clients.

Ces évolutions se rencontrent de la même manière dans les grands groupes de distribution à prédominance alimentaire (qu'ils soient intégrés ou indépendants) et dans les chaînes de grandes surfaces spécialisées. Les partisans

d'un retour à une certaine centralisation du management avancent à raison que là se trouve le meilleur moyen pour donner à une enseigne force et cohérence. Or, de plus en plus, l'enseigne est la marque du commerçant. La différenciation entre enseignes concurrentes appelle cette rigueur dans l'image exprimée par les magasins d'une même chaîne. Le vouloir et l'admettre passent par une discipline commune qu'ont très facilement compris et admis les commerçants indépendants ayant opté pour des systèmes de groupement ou de franchise.

Autre signe d'une certaine polyvalence des fonctions entre les différents spécialistes du commerce, certaines fonctions sont absolument identiques, qu'il s'agisse de chaînes de magasins alimentaires ou de grandes surfaces spécialisées. Ce constat qui, au demeurant, permet un intéressant brassage inter commerces, concerne davantage les postes à caractère fonctionnel, donc en position sédentaire dans les sièges et centrales.

Pour de jeunes diplômés, les possibilités d'insertion et de conduite de carrière dans le commerce sont très importantes ; d'une part, il convient de faire face à des problèmes de relève et, par ailleurs, le développement sur l'Hexagone et hors de France de certaines enseignes nécessite de faire appel à de jeunes talents.

Toutes les directions des ressources humaines expliquent qu'il est possible de réaliser des carrières verticales ou horizontales. Les carrières « verticales » sont les plus courantes. Elles débutent par un poste de chef de rayon qui deviendra chef de groupe ou de département pour déboucher sur la direction d'un magasin. Ce cursus s'effectue parfois à l'intérieur d'un même magasin. Le stade suivant de l'évolution permet au cadre de devenir directeur de branche ou de région ; ce parcours correspondant aux échelons hiérarchiques du secteur, peut s'appliquer à d'autres fonctions. Il est normalisé en grande partie, ce qui en fait une caractéristique propre au commerce car l'organisation de nombreuses entreprises du secteur, comme nous le signalions par ailleurs, est similaire. Pour un même poste, il existe des niveaux de responsabilité différents ; ils sont en général liés à la nature du magasin, à sa superficie, à son chiffre d'affaires, à ses effectifs. Il existe donc à chaque stade plusieurs catégories de promotions potentielles qui accroissent les possibilités d'évolution. Ces évolutions verticales concernent les autodidactes comme les diplômés.

Les carrières « horizontales » sont, en général, plus rares car elles s'étendent sur trois types de poste ; les postes en magasin sont les plus nombreux, les postes périphériques sont situés en amont du processus de vente (aux achats, à l'entreposage, en centrale) et en aval (au service après vente). Enfin les postes fonctionnels doivent être distingués des postes opérationnels par le fait qu'ils se situent le plus souvent au siège des sociétés ou dans leur délégation régionale. Ils ne sont pas en général en prise directe avec la vente ou avec le produit physique vendu, même s'il existe une relation étroite entre ces postes et des postes périphériques ou de magasin. Les principaux postes fonctionnels concernent : la comptabilité, les finances, l'informatique, le contrôle de gestion, les services techniques, les services juridiques, le marketing et les ressources humaines sans oublier la communication. Les postes fonctionnels sont, naturellement, moins nombreux et pourvus par des cadres confirmés.

Quelques postes ou fonctions relativement nouveaux se développent beaucoup dans le commerce. Avec le concours du « *Guide des opportunités de carrière* », il a semblé intéressant d'en distinguer quelques-uns particulièrement en vogue. Certains d'ailleurs en sont encore à une phase de mise au point.

- Chargé d'étude marketing

L'objectif de ce poste consiste à faire la synthèse des informations nécessaires à la définition de la stratégie commerciale et des objectifs commerciaux.

- Merchandiser

Egalement appelés responsables merchandising, les responsables en charge de ces postes sont devenus incontournables. Raison essentielle : la multiplication des produits rend difficile la gestion des linéaires et multiplie sans beaucoup de cohérence les schémas d'implantation. Un aspect du métier est l'analyse des études marketing et stratégique sur les ventes, les habitudes des consommations des clients, un autre aspect étant la mise en place sur le terrain de solutions d'implantation de produits.

- Responsable trade marketing (homme-produit)

L'objectif final de ce poste confié à un responsable d'une ligne de produit. L'homme produit est responsable de la totalité d'une ligne de produit (ex : biscuits salés). Son objectif est de mettre en concordance le produit vendu avec les attentes de la clientèle.

- Responsable de la communication

La communication d'entreprise revêt deux formes : interne et externe. Selon la taille de l'entreprise, une personne peut s'occuper des deux tâches ou bien deux services différenciés peuvent être instaurés.

- Contrôleur de gestion

Dans le commerce comme ailleurs, le contrôleur de gestion doit remplir trois types de fonction : prévision, contrôle et analyse.

- Juriste

Des législations devenues plus complexes qui se superposent et l'émergence de la jurisprudence européenne et de nouveaux droits sont autant d'éléments incitant de plus en plus les grandes entreprises à créer des postes de juriste.

- Responsable qualité

Son champ de travail est très étendu. Outre sa maîtrise des méthodes et des outils de la qualité, il doit avoir une vision globale de l'entreprise. Il intervient dans la définition des normes qualité, des méthodes de contrôle jusqu'au contrôle proprement dit.

- Logisticien

Son objectif : acheminer les meilleurs produits dans les meilleurs délais au meilleur prix. Il est l'interface entre les fonctions commercial, marketing, achats, contrôle de la qualité. Le logisticien est véritablement au coeur de l'entreprise.

- Ingénieur sécurité

Il doit assurer la conformité des règles et analyser les raisons des dysfonctionnements en suggérant la mise en place de procédures de prévention.

- Responsable des nouveaux systèmes d'information

Assurant la coordination générale de l'informatique en entreprise, il est la plupart du temps également responsable du multimédia.

Au total, il existe une cinquantaine de fonctions à responsabilité majeure dans les grandes entreprises du commerce.

Comment faire face à l'évolution des fonctions dans le commerce et comment faire carrière dans ce même secteur ?

La distribution et le commerce ont connu plus d'évolutions, d'innovations de 1945 à 1998 que durant le XIX<sup>e</sup> et le XX<sup>e</sup> siècles réunis. Est-ce à dire que l'intérêt du commerce est derrière lui, car promis désormais à une longue période de consolidation sur l'Hexagone, les chefs d'entreprise se transformant alors en chefs d'entretien ? Certainement non.

Le commerce reste et restera le secteur jeune, innovant et dérangeant qu'il a toujours été. Bien sûr, le recrutement des cadres des entreprises du commerce ne cesse d'évoluer parce que les métiers de la distribution sont en mutation permanente. En un quart de siècle, pour certains concepts nouveaux, l'hypermarché par exemple, on aura vécu l'ère des pionniers, l'ère des gestionnaires et enfin l'ère des managers, qui est la nôtre. Pour diriger un rayon, un magasin, une région, un service central ou l'entreprise, les mêmes qualités sont requises :

- une capacité d'analyse certaine résultant d'une formation de base solide, qui permettra à ces jeunes cadres de gérer des opérations complexes, concomitantes en temps réel sur des champs divers ;
- un pragmatisme et un réel sens du concret qui débouchent sur un goût affirmé pour l'action. L'analyse doit être le support de l'action. Pour mener à bien les missions qui lui seront confiées, le salarié doit savoir s'assumer, avoir le sens des responsabilités et faire preuve de courage dans ses décisions ;
- une capacité à animer et à motiver une équipe. Ceci suppose une compétence technique et une maîtrise des outils de gestion, mais également une autorité et une grande capacité d'écoute.

Comme on peut le constater, la recherche de ce type de profil n'est pas aisée (cf chapitre II, sous-chapitre III, § B « *La formation aux métiers du commerce* » ). Aussi, les entreprises sont-elles amenées à mettre en place des procédures de recrutement et d'intégration complètes. Elles veillent à prendre contact avec les étudiants pour leur apporter l'information qui puisse les attirer, à élaborer des méthodes de sélection des candidatures et des candidats adaptés à leurs besoins réels, à mettre en place des formations qui procurent une connaissance parfaite du secteur et de l'entreprise dès l'embauche du jeune salarié. Naturellement ce processus est accompagné par un cheminement



individuel permettant des évolutions intéressantes en fonction des souhaits, des potentialités de chaque individu et des opportunités de l'entreprise.

## 2. Le commerce de gros

On a vu, plus haut, que le commerce de gros est un important employeur de main d'oeuvre. Il se caractérise par une assez forte proportion d'emplois peu qualifiés, surtout dans le secteur du *gros alimentaire*, où une grande part des actifs occupe des fonctions de magasinage, transport, et manutention. Si une proportion importante de professionnels du *gros interindustriel* est employée à des fonctions de réglage et de réparation, le *gros non alimentaire* se caractérise par l'importance des fonctions commerciales.

En effet, ces fonctions représentent l'activité de plus de 40 % des actifs du secteur et celles de plus du tiers des actifs du *gros interindustriel*. Elles ne représentent l'activité que de 15 % des salariés du *gros alimentaire*.

Si les fonctions *manutentions/transports* n'occupent que 15 % des actifs du *gros alimentaire* et du *gros interindustriel*, elles occupent près de 40 % des actifs du *gros alimentaire*. Pour leur part, les fonctions administratives sont importantes en nombre. Elles représentent entre 1/5 et 1/4 des effectifs dans les trois secteurs, tandis que les fonctions de gestion occupent entre 6 et 10 % des effectifs.

Cette « photographie » qui date du début de la décennie 1990 (tirée des résultats de l'enquête emploi de 1993) sert de base à un travail conduit par le CREDOC, dans le cadre d'un contrat d'étude prospective sous l'égide des ministères les plus intéressés et des organisations professionnelles<sup>30</sup>.

Cette étude, dont il faudrait espérer le pendant pour le commerce de détail met en lumière les trois types de fonctions, et relève les profondes évolutions connues dans le secteur.

Le premier type de fonctions (et donc de métiers) sont celles mettant en oeuvre les compétences commerciales. Une fois noté que chaque secteur requiert plus ou moins les compétences techniques sur les produits (commerce de gros interindustriel davantage que le commerce de gros alimentaire) ou les modes relationnels avec la clientèle (davantage le commerce de gros alimentaire que les deux autres secteurs) les experts de ce travail soulignent que les fonctions commerciales tendent à se « techniciser » et que l'on assiste à une recomposition des emplois afin de s'adapter au marché. En effet, selon les auteurs, « *la vente sédentaire se développe* » tandis que la vente itinérante évolue vers de nouvelles activités qui conduisent le professionnel à devenir davantage un prospecteur de nouveaux clients et de nouveaux marchés qu'un simple preneur d'ordre. Les activités de conseil, voire de négociateur, sont devenues le lot commun des commerciaux, alors que les activités de suivi, de relance de la clientèle sont assumées de plus en plus pour un personnel sédentaire. Dès lors, il est aisé de comprendre que les fonctions commerciales tendent à une spécialisation par type de clientèle et par famille de produits du fait, également, de l'élargissement et de

---

<sup>30</sup> *Le commerce de gros* - prospective formation-emploi - Ministère du travail et des affaires sociales - la documentation française 1997.

l'enrichissement des gammes de produits. Cette évolution/spécialisation conduit certaines entreprises à développer la fonction de *chefs de produits*.

De plus, utilisant de plus en plus de nouveaux outils - évidemment informatiques - à la fois pour gérer leur activité mais aussi pour aider à la vente (on pense aux CD-Rom sur lesquels les produits et leur spécificité sont présentés), les commerciaux, relève l'étude, doivent se préparer à adapter leur argumentaire à une clientèle de plus en plus *individualisée*.

Ces évolutions conduisent, semble-t-il, les entreprises du secteur à recruter du personnel dont la qualification initiale est plus élevée que précédemment. Les candidats à ces fonctions commerciales *itinérantes* ont souvent un profil de qualification *Bac + 2*, voire plus dans les cas où les caractéristiques des produits à vendre sont plus complexes. Quel que soit le secteur, il apparaît que le niveau bac soit exigé.

A cet égard, les propos retranscrits d'une fédération professionnelle sont assez éloquentes : « *on vend des produits techniques avec une composante savoir-faire technique et conseil de plus en plus importante. Ce qui veut dire que les commerciaux sont de plus en plus recrutés au niveau ingénieur chimiste. L'assistant commercial est recruté au niveau BTS à tendance technique chimique* »<sup>31</sup>.

Au terme de l'enquête, menée auprès d'un certain nombre de chefs d'entreprises, de salariés, etc..., de nouvelles compétences apparaissent dans les fonctions commerciales comme : être en capacité de négocier, conseiller la clientèle, mais aussi celle d'analyser et de résoudre un problème commercial. En outre, la capacité de mettre en perspective l'activité propre et celle de « veille concurrentielle » sont évoquées. On distingue, alors, assez bien les capacités qui sont demandées aux commerciaux modernes, au premier rang desquelles celle d'être en mesure de porter un vrai jugement sur les entreprises clientes, leurs besoins, et éventuellement, leur devenir. On conçoit assez aisément combien le chemin entre ces fonctions et la simple prise de commandes de réassortiment, est long.

Si l'exemple des commerciaux est exemplaire ; c'est la raison pour laquelle il est développé, l'évolution des autres fonctions, par exemple celle de la filière logistique, serait aussi intéressante à étudier. On se bornera, cependant, à reprendre une notation de l'étude.

« *La majorité des chefs d'entreprises rencontrés, situent davantage la logistique dans leurs perspectives de développement* » (et non comme un élément à externaliser)... « *En revanche, les entreprises sont davantage partagées entre une logistique haut de gamme qui mettrait surtout l'accent sur la part d'ingénierie que contient la logistique et une logistique bas de gamme dans laquelle la manutention occupe la place principale* »<sup>32</sup>.

Selon que les entreprises privilégient l'une ou l'autre solution des fonctions telles « responsables qualité » ou « responsables d'échanges de données informatisées » sont plus ou moins valorisées au sein du collectif de travail.

---

<sup>31</sup> *Le commerce de gros* - op. cit.

<sup>32</sup> op. cit.

Enfin, mais sans entrer dans le détail du propos, la *sophistication* des compétences des emplois de la filière administrative induirait un accroissement de la qualification requise pour les salariés du secteur. Des métiers comme les assistants commerciaux verraient leur tâche s'approfondir et se multiplier, faisant de ces salariés des professionnels devant être capables d'anticiper, de s'adapter aux diverses évolutions et de leurs entreprises et des entreprises clientes : de « responsables par délégation » ils exercent de plus en plus « un rôle de gestionnaire ».

### III - COMMERCE, ENSEIGNEMENT, FORMATION

#### A - D'UNE IMAGE FLOUE À DES BESOINS PRÉCIS

##### 1. Distribution : indispensable mais peu attractive

La distribution et les métiers qu'elle offre sont mal connus<sup>33</sup>. Pire, leur image est souvent déformée. Marc Dupuis, professeur à l'École supérieure de commerce de Paris, a dirigé en 1991 un groupe de travail constitué de cinq élèves de l'école qui avaient pour objectif d'appréhender quelle formation des futurs cadres et managers de la distribution il convenait de dispenser. Dans un premier temps il importait de découvrir quelle image avait la distribution. L'enquête a été menée pendant trois mois, de février à avril 1991, auprès d'étudiants de grandes écoles de commerce :

- ESCP : 24 % des enquêtés ;
- ESSEC : 19 % ;
- HEC : 19 % ;
- mais aussi pour 38 % de l'échantillon, des étudiants de faculté.

85 % des interrogés avaient déjà suivi des stages ou même travaillé en entreprise.

Première remarque intéressante : seulement 13 % de ces derniers avaient séjourné dans une entreprise du commerce. Seules trois enseignes semblaient à l'époque être connues, car dépassant 10 % de citations : Carrefour (21 %), Auchan (14,70 %), Leclerc (13,72 %). Les étudiants enquêtés reconnaissaient que la distribution était :

- en n° 1 indispensable pour 78 % ;
- en n° 2 dynamique pour 44 % ;
- en n° 3 porteuse d'avenir pour 40 % ;
- en n° 4 rémunératrice pour 21 % ;
- en n° 5 attrayante pour 14 % ;
- en n° 6 valorisante pour 5 %.

---

<sup>33</sup> Michel Deroy, Paul Camous, Bernard Mauquiez - *Commerce et enseignement* - PCC.

Apparaissant comme relativement peu rémunératrice au départ, la distribution ne peut qu'être faiblement attrayante et encore moins valorisante. Il est intéressant que près de 50 % des enquêtés considèrent ce secteur comme : dynamique, porteur d'avenir et, pour tout dire, indispensable. Oui, mais pour les autres ? Il est évident que les élèves de l'enseignement supérieur ne sont pas très attirés par les fonctions offertes par le commerce. Quels métiers du commerce sont connus par les étudiants :

- 1/ directeur de magasin : 79 % ;
- 2/ chef de rayon : 48 % ;
- 3/ vendeur spécialisé (BOF) : 31 % ;
- 4/ caissière : 27 % ;
- 5/ comptable : 22 %.

- Ce qu'ils aimeraient faire

L'équipe d'étudiants enquêteurs a essayé de connaître les nouveaux postes d'encadrement de la distribution susceptibles d'intéresser les jeunes futurs diplômés de l'enseignement supérieur, soit :

- 1/ acheteurs internationaux : 75 % ;
- 2/ recherche de nouveaux concept ou format de vente : 53 % ;
- 3/ création d'une franchise : 45 % ;
- 4/ directeur financier : 44 % ;
- 5/ animation d'équipe : 27 % ;
- 6/ logistique : 19 %.

Rien d'étonnant à ces choix prioritaires. Le commerce international au niveau des achats, le marketing, la finance ou l'indépendance du franchisé sont plus séduisants que la vente sous toutes ses formes. Mais quand ils sont susceptibles d'être attirés par certaines fonctions, les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur trouvent que la distribution présente beaucoup d'aspects dissuasifs, soit :

- 1/ débuts à la base : 47 % des citations ;
- 2/ faible intérêt des tâches : 44 % ;
- 3/ salaire peu élevé : 40 % ;
- 4/ spécialisation trop importante : 33 % ;
- 5/ emploi du temps chargé : 30 % ;
- 6/ mobilité astreignante : 29 %.

- Après les freins... les motivations

Les facteurs de motivation semblent plus forts que les aspects dissuasifs. Les étudiants, pour 53 % d'entre eux, pensent que la distribution est une expérience profitable, sans doute une étape pour ne pas dire un point de passage obligé. 50 % des enquêtés sont motivés par les responsabilités que l'on se voit confiées dans la distribution. La même question, posée à des bac + 2 en 1996

donnait un score plus élevé encore : 67 % ; ce qui confirme que les bac + 2 promis à un encadrement intermédiaire sont tout à fait conscients qu'il leur sera plus facile de trouver un poste à responsabilité dans la distribution que dans l'industrie ou les grands services. Pour 36 % des jeunes interrogés, il est reconnu que la distribution permet des progressions rapides. Les autres motivations d'une carrière dans la distribution sont :

- créativité : 31 % ;
- aspect financier : 22 % ;
- contact client : 21 %.
- Ont-ils envie de travailler dans la distribution ?
  - Pour 45 % des enquêtés cette idée est rejetée ;
  - 18 % : non pas du tout ;
  - 27 % : non pas tellement.

Pas un enquêté pour répondre : avoir beaucoup envie de travailler dans la distribution.

Les : « oui... un peu » ne représentent que 20 % alors que les indécis sont légions (35 %). L'indécision procède d'une absence d'information reconnue par 90 % des étudiants enquêtés. A qui la faute ? D'évidence aux entreprises du commerce et de la distribution. La situation n'est pas irréversible, loin s'en faut, puisque d'après l'étude 93 % des étudiants de l'enseignement supérieur se déclarent prêts à réviser leur jugement sur la distribution. L'opinion des futurs diplômés de l'enseignement supérieur rejoint celui des demandeurs d'emploi moins titrés. Il est vrai que la distribution n'a pas une image très « appétante ». Elle est, la plupart du temps, connue parmi les demandeurs d'emploi au travers d'une seule fonction, celle de caissière, vue au travers du prisme déformant du jeune client. Les jeunes demandeurs d'emploi enquêtés sur leur rejet du commerce en général et du grand commerce en particulier cultivent des préjugés largement répandus concernant : les horaires, les modes de rémunération, le poids écrasant de la hiérarchie. De plus, ils trouvent en général les publicités des distributeurs vieillottes. Pour finir, ils sont sensibles aux attaques incessantes dont fait l'objet l'ensemble du grand commerce. A qui la faute ? Il est vrai que la profession n'a pas toujours été adroite dans sa communication ; « *on n'a pas su, reconnaît un directeur des ressources humaines, communiquer sur nos métiers. C'est vrai. Mais il existe dans notre société un réel problème d'orientation* ». Par peur de ne pas trouver ce fameux premier emploi, pourtant formateur, les jeunes diplômés « premier âge » veulent retarder l'échéance et tenter de poursuivre des études complémentaires, sans bien savoir où elles les conduiront.

Dans les entreprises de distribution les promotions permettent de surcroît une valorisation sociale. Le suivi professionnel des jeunes dans l'entreprise, aujourd'hui très approfondi est de plus en plus pratiqué. Des cartes de formation interne recevront validation. La « traçabilité » de l'encadrement, même si elle est mise en cause se développe.

◆ Une image qui se dégrade

Une autre enquête, réalisée en 1994 par le CREED sur les attentes professionnelles des futurs diplômés des écoles de commerce françaises et sur leur perception de l'image de la distribution infirme parfois les points de vue recueillis en 1991 et que nous venons de présenter. L'enquête concernait 52 écoles offrant une formation post baccalauréat dans le domaine du commerce. A la question : « *Dans quel secteur d'activité souhaitez-vous faire votre première expérience ?* » les réponses ont été :

- en 1/ avec 25,8 % : distribution-commerce ;
- devant les services (conseils, publicité) (20,9 %) ;
- banque et assurance (12,8 %) ;
- industrie de production (11,2 %).

Ce résultat, flatteur pour le commerce, appelle une sérieuse nuance car le CREED avait auparavant, en 1988, posé la même question et à l'époque la distribution, comme le secteur distribution-commerce, recueillait 36 % des réponses. A remarquer toutefois qu'en 1982 le commerce était quasiment rejeté, ne remportant que 18,2 % des souhaits.

Toujours selon l'enquête du CREED, les jeunes optant pour un premier emploi dans le commerce et la distribution lui reconnaissent des motivations importantes :

- 68,7 % « parce qu'elle est dynamique » ;
- 37,0 % « parce que le secteur est porteur d'avenir » ;
- 35,1 % « parce qu'il est possible de mener une expérience intéressante » ;
- 27 % « parce que les promotions y sont rapides ».

Après des jeunes, le secteur commerce et distribution arrive en tête pour son dynamisme et les possibilités de promotion rapide. Les grandes enseignes du commerce sont connues par plus de 90 % des jeunes disposés à poursuivre des études commerciales. Entre 1988 et 1994, toutes les enseignes ont sensiblement gagné en notoriété ; elles sont connues. Mais qu'en est-il de leur image ? Les notes ont été attribuées sur ce point de 1 à 5. Il s'agissait de demander aux jeunes enquêtés l'intérêt qu'ils portaient à la réalisation d'une première expérience professionnelle dans une enseigne donnée, les cinq premières enseignes étant :

- Carrefour (3,6 de moyenne sur 5) ;
- Auchan (3,1 de moyenne sur 5) ;
- Darty (2,9 de moyenne sur 5) ;
- Leclerc (2,8 de moyenne sur 5) ;
- Continent et Leroy Merlin (2,7 de moyenne sur 5).

Toutes les notes sont en recul par rapport à l'enquête menée en 1988. Seuls Auchan et Carrefour obtiennent des scores égaux ou supérieurs à la note 3. Ce

constat est significatif d'une baisse généralisée de l'image des grandes enseignes du commerce auprès des jeunes étudiants.

◆ Les emplois existent, la formation aussi... encore faut-il le faire savoir

Curieux paradoxe que celui qui caractérise les relations entre l'opinion publique, le monde de l'éducation et le commerce :

- d'un côté une activité professionnelle soumise à des transformations profondes, en progrès permanent, créatrice d'emplois à un rythme constant depuis plus de quinze ans, qui exprime un immense besoin de compétences renouvelées ;
- de l'autre une ignorance marquée et constante des jeunes, de leurs familles et du système éducatif à l'égard des carrières professionnelles offertes par les entreprises du commerce.

D'où vient qu'une telle distorsion entre le marché de l'offre et celui de la demande puisse ainsi perdurer ? On s'en est tenu longtemps et par facilité à une image négative, conséquence d'une position dominante au sein de la société de consommation. Ne peut-on aussi reconnaître qu'une réelle inconscience collective est plus directement la cause de l'ignorance et parfois du parti pris de la part des médiateurs d'opinion et des opérateurs de formation ? Les professionnels eux-mêmes feraient bien de s'interroger sur les raisons de leur « timide engagement pour développer une meilleure information sur l'évolution de leur activité » et réfléchir aux critiques qui leur sont adressées.

## 2. L'industrialisation du tertiaire

Aujourd'hui plus personne ne nie que le commerce a connu au cours de ces trente dernières années une très profonde révolution. La sophistication croissante des techniques de gestion, le développement de la logistique, la banalisation informatique, la rationalisation des procédures et plus récemment la découverte du multimédia, ont conduit les entreprises commerciales à adopter une organisation exigeant des systèmes opérationnels et des structures de management identiques à celles des entreprises industrielles ce qui est enjeu et recherche constante d'une meilleure productivité, facteur essentiel de compétitivité et de rentabilité.

Cette industrialisation du « tertiaire » et en particulier des entreprises du commerce, petites, moyennes et grandes, implique une diversification et une spécialisation des fonctions dans l'entreprise pour rendre la gestion plus efficace. Les modes de travail et de gestion des ressources humaines s'en trouvent profondément modifiés, déclinant des compétences totalement nouvelles qui débordent les références au seul savoir-faire.

Durant longtemps, le commerce était regardé comme une activité peu soucieuse de rationalisation économique et de recherche de gains de productivité. Or, la théorie économique qui faisait du producteur l'acteur économique clé n'est plus de mise ; comme désuète est l'assertion, en son temps fort répandue, selon laquelle : « *le commerce vendait avec des brouettes ce que l'industrie fabriquait avec des machines* ». L'action du commerce est progressivement devenue depuis vingt ans extrêmement sophistiquée. Elle repose sur une organisation complexe

qui commence à l'étude de marché d'un site ou d'un produit, se poursuit avec l'étude des comportements des clients et s'achève au service après-vente. Autant d'étapes qui réclament soit une actualisation continue des connaissances à travers la formation permanente dans l'entreprise, soit une organisation interne très poussée reposant sur des métiers spécifiques développant des fonctions nouvelles, exigeant de nouveaux talents et de nouvelles compétences.

#### B - LES FORMATIONS AUX MÉTIERS DU COMMERCE

Le commerce est un grand secteur d'insertion accueillant chaque année environ trente mille jeunes à la recherche d'un premier emploi. Comme le soulignait Jérôme Bédier, le président de la FCD, lors de son audition par la section le 9 juillet 1998 : « *Le commerce est au coeur des évolutions de la société et sa qualité dépend directement de l'action des hommes et des femmes qui, tous les jours, rendent ce service à nos concitoyens* ». Et Jérôme Bédier de rappeler par ailleurs que depuis 1971 une commission paritaire nationale de l'emploi (CPNE) - qui, jusqu'en 1996, était la seule du commerce - avait depuis vingt-cinq ans pour but de « *travailler ensemble pour mieux former les salariés afin de rendre les entreprises plus vivantes, plus dynamiques, plus performantes* ».

Le processus de formation est assuré d'une part par les organismes spécialisés (l'éducation nationale, les établissements consulaires, les établissements privés) d'autre part par les entreprises du commerce elles-mêmes<sup>34</sup>.

La formation peut être d'assez longue durée mais aussi effectuée en alternance avec imbrication de la formation et du travail ou encore être dispensée en continu durant le travail pendant une période variable. Il s'agit là d'une formation de type apprentissage.

##### 1. L'éducation nationale

En tant que structure d'Etat, elle intervient principalement dans la formation initiale, même si la formation continue devient un secteur important de son activité. Sa structure globalisante rend la satisfaction micro-économique des besoins d'un secteur assez difficile à réaliser. L'obligation d'appliquer des normes précises d'enseignement a rendu le travail d'élaboration lent et lourd. Cependant, une accélération certaine du processus a été enregistrée comme en témoigne la mise en place en un an du baccalauréat « Commerce Service ». En développant des contacts avec le monde économique, l'éducation nationale a, depuis quelques années, fait un sérieux effort pour rapprocher ses enseignements des besoins des entreprises. La profession a apporté une large contribution à ce rapprochement pour mieux faire prendre en compte ses besoins spécifiques. La prise en compte des intérêts du secteur par l'éducation nationale se fait

---

<sup>34</sup> A ce propos, il convient de rappeler la formation des agents d'assistance technique du commerce (ATC) réalisée par un centre d'études et de formation spécifique le CEFAC. Ces assistants ont pour mission d'apporter une aide et un conseil aux commerçants en activité ainsi qu'à ceux qui désirent créer une entreprise. Le CEFAC organise aussi des actions de formation continue au bénéfice des responsables d'associations de conjoints de travailleurs indépendants du commerce et à des responsables d'associations de commerçants, entre autres.



progressivement et le dialogue éducation-économie commence à faire sentir ses effets bénéfiques. Certes, la notion rigide de diplôme existe toujours, mais elle prend en compte de manière beaucoup plus importante que par le passé les souhaits de la profession pour mieux les intégrer.

Ce dialogue éducation-économie doit se poursuivre car de larges progrès restent possible ; actuellement la profession a réussi à faire entendre sa voix dans certaines commissions professionnelles consultatives permettant la concrétisation de certaines réalisations comme le BEP « action marchande », le bac professionnel « commerce et service » ou la révision du BTS « action commerciale ». Néanmoins, il reste beaucoup à faire pour amplifier le rapprochement avec le système éducatif.

Dernièrement, une étape importante a été franchie. En août 1991 une convention générale de coopération avec l'éducation nationale est signée ; elle vient d'être renouvelée le 21 janvier 1997. Il s'agit d'adapter les diplômes existants et éventuellement de créer de nouveaux diplômes pour répondre à l'évolution des besoins des entreprises. Par exemple un groupe de travail est constitué afin de créer une mention complémentaire « multimédia » destinée à accompagner les entreprises dans la vente de ces nouveaux produits. L'effort doit également porter sur l'information et l'orientation des jeunes, leur insertion, le développement de méthodes et supports pédagogiques adaptés, la mise en oeuvre de conventions de partenariat, de stages. En 1995 et en 1996, deux grands projets ont été conduits dans le cadre de la convention, l'un pour l'information et l'orientation des jeunes, l'autre pour leur formation.

A la demande de l'éducation nationale, une mallette de présentation du secteur et de ses métiers a été conçue à destination des professeurs de collège et des conseillers d'orientation.

Une opération Distri-Log est née du constat réalisé par l'éducation nationale qu'un outil pédagogique développé par la profession pour la formation continue des nouveaux chefs de rayon manquait, le jeu Distri-Log devant pouvoir intéresser un public de jeunes en formation initiale, notamment en bac professionnel « commerce » et en BTS « action commerciale ». Toutes les académies ont alors été approvisionnées et quarante enseignants ont suivi la formation des formateurs. Là encore, l'animation du jeu peut se faire dans le cadre d'un partenariat local. 1996 a aussi été l'année du rapprochement avec le ministère de l'agriculture avec la participation à la rénovation du BTSA. Un projet de convention similaire à celle de l'éducation nationale est actuellement en cours.

Enfin, dans le petit commerce de détail alimentaire, les professionnels ont obtenu l'introduction d'une mention complémentaire « alimentation » au niveau du CAP vente, au même titre que celles requises au niveau des techniques des métiers, afin de tenir compte autant des spécificités des produits alimentaires que des exigences accrues du client en matière de professionnalisme.

## **2. Les établissements consulaires**

Ces établissements dépendent des chambres de commerce et d'industrie des métiers ou d'agriculture. Naturellement la première catégorie, celle des chambres

de commerce et d'industrie, est la principale intéressée puisqu'elle est chargée d'assurer la représentation économique du commerce. Depuis la création de la première chambre de commerce à Marseille, les compagnies consulaires se sont préoccupées d'éducation et répondent depuis longtemps aux besoins des entreprises en ce domaine. A titre d'exemple, les CCI ont formé plus de 70 000 apprentis en 1997, soit dans leurs propres CFA soit dans des établissements qu'elles gèrent en commun avec des chambres des métiers, des entreprises... Une partie, non négligeable des apprentis sont formés à des métiers du commerce/vente, mais aussi à des métiers de la filière amont du commerce. Depuis quelques années on note, du reste, une croissance importante des effectifs dans les secteurs commerciaux et des niveaux de qualification du type niveau IV et III. Cette fonction correspond tout à fait à la mission de développement économique qu'elles assurent en tant qu'établissement public. Les cursus qu'elles offrent évoluent rapidement en fonction de la demande.

Cette remarque, valable pour la formation continue, l'est cependant moins pour la formation initiale. En effet, malgré des tentatives couronnées de succès, les CCI n'intégreraient pas encore suffisamment, dans leurs approches de formation, la demande formulée par le commerce.

Malgré une création de chaire et de cursus élaborés en collaboration avec la profession, les écoles de commerce et de la distribution (18 au total réparties sur le territoire) auxquelles il faut ajouter 29 écoles de gestion et de commerce, mais aussi les instituts de promotion commerciale (39 cycles organisés en gestion commerciale), en dépit de leur nom, sont beaucoup plus des écoles de management. Leurs programmes sont centrés sur les techniques abstraites de la gestion ; de surcroît les diplômés, quand ils entrent sur le marché du travail, hésitent à intégrer les firmes du secteur car l'idée qu'ils se font de leur futur emploi ne correspond pas aux attentes des entreprises. Il paraît important que des procédures particulières d'intégration permettent de recruter des candidats non plus uniquement sur leurs capacités intellectuelles mais également sur la personnalité et la motivation. Des cours moins théoriques et plus appliqués doivent être mis en place ; une importance plus grande doit être donnée à la formation continue longue dans ces établissements. Les spécialistes de la finance et du marketing pourront ainsi devenir de véritables gestionnaires du commerce.

### **3. Les établissements privés**

Cette catégorie d'offres de formations est plus hétérogène. Elle est la plus difficile à approcher car elle possède une palette de formations qui va du niveau V au niveau II et qui correspond à tous les domaines de la technique ou de la gestion. D'autre part ces formations sont dispensées par un nombre d'établissements souvent de dimension fort modeste. En conséquence, les jeunes et leurs familles, mais également les entreprises ont beaucoup de mal à s'orienter dans le dédale des sigles et des formations. Une première interrogation repose sur la qualité de certains de ces établissements qui n'offrent pas toujours la formation décrite dans leur brochure de présentation. Les entreprises du commerce ont donc intérêt à se rapprocher de ces écoles pour établir une concertation fructueuse. Une deuxième interrogation repose sur la spécificité de la réponse qu'apportent

ces établissements aux besoins réels des entreprises. Il est donc nécessaire que la profession là aussi développe un partenariat avec ces écoles dans le but d'assurer une meilleure adéquation de l'offre à la demande.

#### 4. Les entreprises du commerce

Les entrepreneurs du commerce ont reconnu que durant une longue période, la majorité des entreprises du secteur ont eu une politique de formation insuffisamment développée compte tenu de l'importance de leur activité. Plusieurs explications peuvent être données à cette attitude :

- l'analyse systématique et exhaustive des besoins de formation n'était pas réalisée ;
- l'absence d'étude prospective a longtemps constitué un obstacle à la mise en place d'une politique professionnelle cohérente.

Le CEREQ, dès 1990, pour le compte de l'association pour le commerce moderne (ACM) et la délégation à la formation professionnelle a comblé ce vide, fournissant les instruments d'analyse nécessaires à l'élaboration d'actions cohérentes.

Au niveau de l'entreprise, il existait également un déficit d'analyses. Les chefs d'entreprise, préoccupés par le fonctionnement à court terme de leur société et par la résolution de problèmes concrets ne portaient pas suffisamment leur attention sur la pérennité à long terme de celle-ci et n'abordaient pas, en conséquence, la gestion des ressources humaines par la formation avec l'énergie nécessaire. Force est de reconnaître que la formation dispensée au sein d'un nombre important d'entreprises du commerce n'a pas toujours été en phase avec le poids économique représenté par celles-ci. Par ailleurs, les chefs d'entreprise, jugeant les formations disponibles sur le marché de peu d'utilité concrète pour eux, avaient tendance à s'éloigner du système au lieu de s'en rapprocher pour le faire évoluer. Ce divorce persistant n'a pas résisté à deux phénomènes : d'une part, la crise économique qui a permis de mettre en évidence l'importance dans l'entreprise du facteur humain, d'autre part, l'utilisation de technologies de plus en plus modernes par les entreprises du secteur qui a nécessité des salariés formés et capables de s'adapter en permanence. Le commerce a, dès lors, augmenté considérablement ses dépenses d'investissement dans le secteur de la formation. Si ces moyens peuvent paraître encore faibles, si l'on s'en tient aux chiffres bruts, il est indéniable que ceux-ci ne reflètent qu'une part seulement de l'effort réel des entreprises. En effet, le secteur, avec son organisation interne, dispense directement, par l'intermédiaire de son encadrement, une formation de terrain non comptabilisée dans le volume de la masse salariale ; ce qui apparaîtrait mieux si la comptabilisation exacte de ces opérations était réalisée. Une explication complémentaire réside dans la nature même de la formation dispensée par le commerce de détail et d'activité de service car dans ce secteur la formation ne nécessite pas l'utilisation de matériel lourd. En conséquence, le coût de la formation est moins élevé que dans d'autres branches, encore que, comme expliqué plus loin, celui-ci avoisine en moyenne 3,2 % de la masse salariale des entreprises.

Plusieurs entreprises ont été jusqu'à créer des instituts ou universités (la terminologie ne correspond pas au standard usuel) dispensant une formation interne destinée en particulier aux cadres. L'émergence de ces structures permet à ces entreprises, outre le développement de formations adaptées à leurs besoins propres, de créer :

- une véritable culture d'entreprise qui fédère un personnel réparti dans toute la France ou d'autres pays ;
- une image de marque attrayante à l'égard de l'opinion.

### **5. La formation continue**

La formation continue des salariés devient une des grandes priorités des opérateurs du commerce qui sont maintenant tous bien persuadés que le développement des compétences des salariés assure la compétitivité des entreprises. Cette formation continue s'appuie sur un certain nombre de grands principes généraux définis avec les partenaires sociaux.

Les entreprises du commerce consacrent, on l'a vu plus haut, en moyenne 3,2 % de leur masse salariale à la formation, certaines entreprises étant bien au-delà, à plus de 6 % pour certaines d'entre elles. Cette moyenne progresse plus vite que dans d'autres secteurs d'activité. Les activités commerciales induisent des contraintes de temps et de disponibilité des personnes qui obligent à une grande efficacité des actions de formation. Celles-ci s'inscrivent dans les quatre directions suivantes :

- répondre à un déficit de compétence ou à des dysfonctionnements courants ;
- accompagner des projets nouveaux ;
- anticiper les métiers et les compétences de demain ;
- provoquer un changement de culture, une modification du fonctionnement général de l'entreprise.

Pour les employés et ouvriers peu qualifiés, la priorité porte sur l'acquisition d'une première qualification : l'acquisition des mécanismes de base et des techniques professionnelles. Ceci est repris dans l'accord sur la formation professionnelle signé le 7 décembre 1994 qui inscrit, parmi les priorités, qu'il faut « *professionnaliser le plus grand nombre* » et qui prévoit la réflexion à mener pour la création de Certificat de qualification professionnelle (CQP).

Dans le secteur du petit commerce, les professionnels participent, dans le cadre des commissions professionnelles consultatives (CPC), à l'actualisation de leurs diplômes. Toutefois, pour les professions ayant un faible effectif ou des spécificités, ils se rapprochent de la filière mise en place pour les chambres de métiers, c'est-à-dire, le certificat technique des métiers pour le niveau V et le brevet technique des métiers pour le niveau IV.

Pour répondre à l'émergence de nouveaux métiers et à des besoins précis de qualification, un état de veille est nécessaire pour former à temps les professionnels dont les entreprises auront besoin demain, par exemple pour les rayons produits frais ou pour la vente de produits multimédia. Autre priorité

importante soulignée par les partenaires sociaux : la validation des acquis professionnels des salariés. La profession a participé, avec l'Education nationale, à l'expérimentation de la mesure qui permet à tout salarié justifiant cinq ans d'expérience professionnelle, de faire valider ces acquis en fonction d'un diplôme donné. L'expérimentation a été particulièrement positive et encourageante.

Enfin, toutes les réflexions se poursuivent dans le cadre de l'objectif de la profession : *se former tout au long de la vie*, valider les acquis, attester l'acquisition des compétences.

C'est dans un tel contexte que l'on peut rappeler que les petites et moyennes entreprises du commerce se sensibilisent de plus en plus aux problèmes de formation. Selon une enquête réalisée par IPSOS pour l'Agefos-PME, 56 % des PME du commerce seraient dotées d'un plan de formation, pour 41 % d'entre elles ce plan serait d'une durée d'un an et serait destiné majoritairement aux employés.

En conclusion, grâce au relais, au niveau des régions, de la politique nationale de la profession, des contrats d'objectif prioritaire et des listes prioritaires ont été établis. Cinq grands axes d'action ont été retenus :

- professionnaliser le plus grand nombre ;
- développer la formation en alternance et en apprentissage ;
- favoriser la validation des acquis professionnels des salariés ;
- définir un plan d'information et d'orientation des jeunes ;
- maîtriser l'offre de formation.

## C - LES QUALITÉS REQUISES POUR FAIRE CARRIÈRE DANS LE COMMERCE

Si l'on comparait le commerce et la distribution à une armée en marche, il faudrait reconnaître que le besoin est grand en bons sous officiers (les agents de maîtrise). Les fonctions d'état major, coïncidant avec une formation supérieure longue bac + 4 ou bac + 5, ne sont pas légion dans les entreprises. Aussi peut-on trouver des chefs de rayon de niveau bac + 4.

Est-ce une surqualification de la fonction ? Non pas, on a souvent une étape incontournable de mise *sous tension* de tout diplômé de l'enseignement supérieur, commençant une évolution de carrière prometteuse que les difficultés actuelles peuvent rendre cependant plus précaire. La concurrence existe aussi au niveau des carrières où les candidats diplômés sont de plus en plus nombreux dans un secteur autrefois dominé par les autodidactes. Ce qui se passe dans le secteur du commerce est identique à ce qui se passe dans le domaine des banques. Certaines évolutions récentes, comme la montée en puissance de la centralisation dans les entreprises de commerce pour cause de concurrence exacerbée, va même, en raréfiant les « postes clés », accentuer le phénomène !

Comment rendre alors plus attractive une fonction amoindrie quant au pouvoir qui lui était imparti ? Plutôt que de se priver de ces talents, les entrepreneurs du commerce, sachant qu'il n'y a de richesse que d'hommes, réfléchissent à la création de nouvelles fonctions motivantes ou à la transformation de fonctions existant hier et tombées en désuétude.

Il faudra de plus en plus d'animateurs, de formateurs, d'entraîneurs, de conseillers pour transformer les employés en « équipiers ». Les cercles de qualité vont être repensés et remis en activité. L'écoute des clients revêt une importance toute particulière comme celle du suivi au jour le jour de la concurrence. Au niveau de la gestion des assortiments, des stocks, de la conduite du marketing d'enseigne ou du marketing d'assortiment, de nouvelles fonctions de haut niveau voient le jour et se développent. Le temps des informaticiens n'est pas révolu et celui des logisticiens bat son plein. La plupart des fonctions du commerce évoluent rapidement au rythme des progrès technologiques de l'informatique. Le commerce, et plus encore la distribution, sont devenus des métiers de réglage de flux :

- flux de l'offre (les assortiments) ;
- flux du marché (les clients) ;
- flux financiers ;
- flux des opérateurs (le personnel).

La maîtrise et l'optimisation de ces quatre flux nécessitent la saisie et la bonne interprétation d'une quantité d'informations. Faire du commerce passe par la bonne utilisation de l'informatique. Maîtriser le progrès technique, appréhender les nouvelles technologies font actuellement partie des grandes préoccupations du commerce.

On assiste depuis cinq ans notamment à de sensibles changements dans l'art et la manière de gouverner les entreprises du commerce. L'estime a laissé place à une navigation aux instruments infiniment plus précise et cernant pratiquement en

temps réel les comportements du marché à l'égard des offres. Le recyclage, la formation professionnelle ont permis de consolider le savoir professionnel acquis sur le terrain. Les autodidactes ne le sont plus et leurs connaissances consolidées les placent à un niveau de savoir largement équivalent à celui d'un bac + 2. Les filières permettant l'accès à des fonctions de commandement n'ont cessé de s'améliorer, de se préciser. Les modules de formation en alternance ont fait la preuve de leur grand intérêt. Les diplômés d'écoles de commerce ont cessé de tourner le dos aux employeurs du commerce. Hier comme aujourd'hui et d'évidence demain, on demande aux jeunes impétrants les mêmes qualités de base : motivation, esprit d'équipe, persévérance et volonté. Pas courageux s'abstenir.

#### **IV - UNE COMPARAISON DE LA SITUATION AVEC D'AUTRES PAYS VOISINS**

Les comparaisons internationales sont assez difficiles à établir dans le secteur du commerce (comme en d'autres matières du reste), non que la fonction commerciale - au sens large du terme - soit envisagée différemment d'un pays à l'autre, mais plutôt en raison d'une appréciation différente en matière de structures commerciales. Aussi se limitera-t-on dans ce paragraphe à évoquer la situation au sein de l'Union et à présenter quelques développements sur la stratégie d'internationalisation du commerce.

##### **1. L'Union européenne**

Pour s'en tenir au niveau européen « communautaire », sur la base des données publiées par Eurostat à partir de la nomenclature générale des activités économiques dans les communautés européennes (NACE), la commission dans un récent livre vert fournissait les renseignements suivants<sup>35</sup>.

Le commerce (de détail et de gros) est le deuxième secteur d'activité économique de l'Union et représente la fraction la plus importante des services marchands de cette entité. Réalisant, au début de la décennie, un chiffre d'affaires dépassant 1 600 milliards d'écus, il représente 13 % de la valeur ajoutée de l'économie de l'Union (plus de 600 milliards d'écu/an). Il emploie 22 millions de personnes dans 4,5 millions d'entreprises (c'est-à-dire un tiers de toutes les entreprises de l'Union, dont 95 % comptent moins de dix employés). Ces 22 millions d'emplois représentent 16 % de la main-d'oeuvre européenne.

Si le commerce de gros représente 1,1 million d'entreprises employant 7 millions d'emplois, le commerce de détail compte 3,4 millions d'entreprises employant 15 millions de personnes.

L'ensemble de ces données porte sur l'année 1994. Cependant, il n'est pas indifférent de rappeler que la dynamique de l'emploi dans la décennie 1982/1992 a été forte dans le secteur. Ainsi, selon Eurostat, le commerce de l'Union aurait créé au cours de cette période 2,3 millions d'emplois chez les « quinze » soit un

---

<sup>35</sup> *Livre vert sur le commerce* - Commission des Communautés européennes - 20 novembre 1996 COM (96) 530 final. C. également *les services en Europe* statistiques en bref - Eurostat 1998 -5- (fin de rédaction 7 mai 1998).

accroissement de 12 % tandis que pendant le même laps de temps, l'emploi total dans l'Union n'augmentait que de 7 %. Selon les experts européens, c'est en Espagne que le taux de croissance de l'emploi commercial aurait été le plus important (+ 25 %). Le taux d'accroissement pour la France n'aurait été que de 1 %.

Fig. 19 : Les points de vente du commerce de détail dans l'Union européenne (1990)

Pays	Nombre de points de vente (1) (1 000)	Points de vente pour 1 000 habitants	Personnes employées par point de vente
Belgique (2).....	140,0	14,1	2,0
Danemark.....	51,5	10,0	3,9
Allemagne (3).....	533,7	8,5	4,4
Grèce (2).....	184,9	18,4	1,8
Espagne.....	523,2	13,4	2,7
France.....	546,1	9,7	3,8
Irlande.....	31,7	9,0	4,1
Italie.....	983,0	17,1	2,4
Luxembourg.....	4,4	11,6	4,1
Pays-Bas.....	119,4	8,0	3,4
Autriche.....	52,5	6,9	4,8
Portugal (2).....	190,0	19,2	3,1
Finlande.....	39,7	7,9	4,6
Suède.....	72,2	8,5	4,2
Royaume-Uni (2).....	466,6	8,1	6,5
<b>UE 15.....</b>	<b>3 939,0</b>	<b>11,3</b>	<b>3,5</b>
Islande.....	1,7	6,7	4,7
Norvège.....	39,5	9,3	3,1
<b>EEA.....</b>	<b>3 980,2</b>	<b>11,2</b>	<b>3,6</b>
Etats-Unis.....	1 929,3	8,3	6,6
Japon.....	1 619,8	13,3	4,2

(1) Données pour 1986-1990. (2) Estimation Eurostat. (3) Allemagne occidentale

Source : Livre vert sur le commerce.

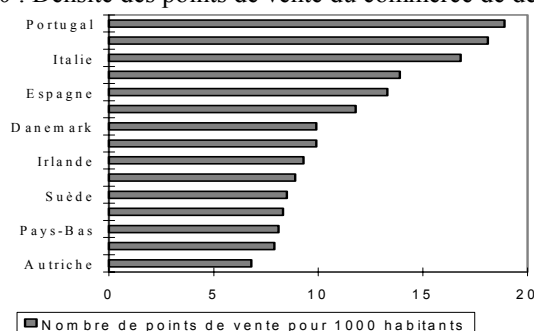
Le secteur (détail et gros), aurait compté, au début de la présente décennie, 4,5 millions d'entreprises dans l'Europe des « quinze », dont plus de 1,1 million en Italie. Ce pays aurait devancé, dans l'ordre, l'Espagne, l'Allemagne, la France et la Grande-Bretagne.

Si ces cinq pays groupent la majeure partie des entreprises du commerce de l'Union (ce qui n'est étonnant, puisqu'il s'agit des cinq Etats les plus peuplés), ils regroupent également la majorité des emplois. Cependant, l'ordre est différent : l'Allemagne devance le Royaume-Uni, l'Italie, la France et l'Espagne.

On relèvera, enfin, que la Grèce et le Portugal comptent un nombre impressionnant de commerces (plus de 245 000 entreprises en Grèce, plus de 160 000 au Portugal). Il n'est pas, alors, étonnant de noter que la densité des points de vente du commerce de détail est la plus importante dans ces derniers pays. Alors que la moyenne des « quinze » était, en 1990, de 11,3 points de vente pour 1 000 habitants, elle se situait à 19,2 au Portugal et à 18,4 en Grèce (moyenne française, selon Eurostat : 9,7, densité la plus faible : 6,9 en Autriche).



Fig. 20 : Densité des points de vente du commerce de détail



Source : Livre vert sur le commerce.

L'examen, plus détaillé, de la situation, nécessite de s'entendre d'abord sur certaines définitions. Pour ne prendre que l'exemple de la grande distribution alimentaire on jugera, à la suite du développement qui vient, qu'il est parfois malaisé de pouvoir se livrer à des comparaisons. Un article de la revue « *Economie et statistique* »<sup>36</sup>, bien qu'ancien, nous apporte quelques notations fort intéressantes.

Ainsi, si comme la France, en ce qui concerne les *supermarchés*, la Belgique, le Danemark, l'Espagne, l'Italie, le Luxembourg ont adopté la *règle* des 400 à 2 500 m<sup>2</sup>, en Allemagne, les limites se situent entre 400 et 1 500 m<sup>2</sup>. Au Royaume-Uni, elles se situent entre 186 et 2 323 m<sup>2</sup> (en fait, entre 2 000 et 25 000 pieds carrés). Aux Pays-Bas les supermarchés ont une superficie de vente de moins de 3 000 m<sup>2</sup>. En Grèce et au Portugal la limite se situe entre 200 et 2 500 m<sup>2</sup>.

Pour ce qui est des *hypermarchés*, trois pays se singularisent des autres. L'Allemagne distingue deux catégories : l'une entre 1 500 et 4 999 m<sup>2</sup> et l'autre au-delà de 5 000 m<sup>2</sup> (*verbrauchermarkt* - S.B. *Warenhaus*), la Grande-Bretagne et l'Irlande comptent les hypermarchés à partir de 2 323 m<sup>2</sup>.

Une fois ces définitions rappelées, la situation était à peu près la suivante, à l'orée de la décennie 1990. La partie occidentale de la République fédérale d'Allemagne aurait compté en 1990, 8 000 *supermarchés*, devançant la France (plus de 7 000). L'Italie suivait avec près de 3 400 établissements, devançant l'Espagne et les Pays-Bas, le Royaume-Uni approchait 2 000 établissements. La Grèce présente un chiffre particulièrement élevé (près de 5 400 *supermarchés* : c'est-à-dire magasins de plus de 200 m<sup>2</sup>). Pour ce qui est des *hypermarchés*, l'Allemagne arrivait en tête (996 établissements), devançant la France (790) et le Royaume-Uni (790). L'Espagne avec 102 établissements était devant l'Italie (86) qui était également devancée par la Belgique (95).

Selon les experts, on assisterait dans l'Europe du nord, à un ralentissement de la création des grandes surfaces dû à une certaine saturation du parc dans le domaine *alimentaire*, alors que ce ne serait pas le cas dans celui des grandes

<sup>36</sup> J. Albert-M. Lemaire - Le commerce de détail en Europe : nouveaux marchés et spécialisation - *Economie et statistique* - n° 267 - 1993.

surfaces spécialisées. *A contrario*, l'Europe du sud, traditionnellement le domaine du petit commerce de détail de proximité, connaîtrait un accroissement des grandes surfaces (à titre d'exemple, il n'y aurait eu que quatre hypermarchés en Espagne en 1975 et trois en Italie). Néanmoins, cette Europe méditerranéenne et atlantique conserve sa spécificité : il s'agit du domaine privilégié du petit commerce dont le caractère familial est fortement marqué. Il n'est, dès lors, pas étonnant de noter que la part du salariat dans l'emploi total est la plus faible en Grèce et en Italie (entre 30 et 35 %), alors qu'elle avoisine 85 % en Allemagne ou au Royaume-Uni (France 78 % dans les statistiques Eurostat).

On relèvera, aussi, que la proportion des femmes dans le secteur est la plus faible là où la part du salariat l'est aussi (moins de 45 % de femmes dans l'emploi total en Grèce et en Italie, 65 % en Allemagne).

Au total, cependant, le secteur se caractérise par une certaine concentration ce qui est vrai quel que soit le pays, même si elle est plus développée au nord qu'au sud et dans l'alimentaire qu'ailleurs. Parallèlement, l'intégration européenne conduit et accélère à ce que des groupes prennent pied sur certains marchés *étrangers* (cf. infra).

## **2. Pour une stratégie d'internationalisation**

L'internationalisation devient, sinon une nécessité, du moins une priorité pour de nombreux groupes européens du commerce et de la distribution. En effet, leurs marchés nationaux sont saturés par le fait des législations restrictives les poussant ainsi à aller rechercher une nouvelle croissance hors des limites de l'Union Européenne. Les Français, les Néerlandais et les Belges se placent parmi les plus dynamiques à l'international. Les Allemands, plus prudents, se limitent globalement à leurs zones d'influence naturelle soit les pays de l'est. Il va sans dire que les sudistes de l'Union Européenne : la Grèce, l'Italie et l'Espagne sont davantage préoccupées par la défense de leur territoire que par la conduite d'une stratégie de développement international. Les Britanniques également semblent en retrait. Selon Pinatton Analyse Financière (Guy Francheteau et Françoise Wolf) « *Ils sont actuellement dans une phase de consolidation de leurs positions domestiques sans doute parce que pour le moment on ne peut pas dire que, contrairement à la France, l'internationalisation ait été, pour eux, un très grand succès* ». De fait, ils ont préféré procéder par acquisition d'entreprises que par exportation de leur savoir faire et/ou création *ex nihilo*. Actuellement il semblerait que la stratégie de leurs leaders soit plutôt d'accentuer leur puissance sur le marché national. En 1997, les quatre premiers totalisaient 42,7 % du marché contre 39 % en 1994.

Les distributeurs européens, optant pour une stratégie de développement international, sont confrontés à différents choix ou modes d'implantation :

- le choix du format, du concept et, partant, de l'enseigne. Une enseigne forte au plan national est indispensable pour faciliter la pénétration d'un nouveau pays et la conquête de nouveaux marchés ;
- le choix de la croissance externe : partenariat ou acquisition. Très souvent, le choix du partenaire détermine le succès futur d'une implantation. Carrefour et Promodès en France, Ahold aux Pays-Bas, n'hésitent pas à s'adosser à des sociétés locales importantes capables de mettre à leur disposition des logistiques puissantes et les aider dans le choix de leurs assortiments ;
- le choix du partenariat. Celui-ci est souvent pour les groupes cherchant à s'exporter car le premier arrivé dans un pays émergent est celui qui trouve le plus naturellement le meilleur partenaire local possible.

Selon Pinatton Analyse Financière, depuis deux ou trois ans on assiste à une lutte acharnée entre les groupes de distribution cherchant à s'internationaliser. Les lignes de démarcation s'établissent plus nettement entre les leaders : Carrefour occupe les premières places en Amérique du sud avec le concept hypermarché et le Néerlandais Ahold est fort bien positionné sur le format supermarché. En revanche la bataille est particulièrement vive en Asie entre Wal-Mart, Makro et Carrefour et, en Europe de l'est où on assiste à une course contre la montre, deux années de retard suffisant à compromettre les chances de rentabilité future sur certains pays à fort potentiel. En dehors de la Russie, de la Roumanie et de la Bulgarie où la situation politique n'est pas suffisamment stable pour permettre une stratégie d'implantation, la zone Europe de l'est est actuellement très courtisée.

Qui sont les principaux acteurs mondiaux ? Selon « *The Business Week Global 1000* » (juillet 97 - voir tableau ci-après), en un an (1996-1997) Ahold a connu la plus forte progression, passant du 468ème rang au 264ème rang.

Le tableau ci-après classe les leaders mondiaux du secteur par niveau de capitalisation boursière ; ce tableau fournit plusieurs informations de premier ordre.

Fig. 21 : Quels sont les principaux acteurs mondiaux ?

	rang en 1997	rang en 1996	CB (en Mds \$)	CA (en Mds \$)	Pays
Wal Mart	20	19	67,68	116,9	USA
Seven-Eleven *	82	80	30,13	8,1	Japon
Carrefour	110	114	25,3	29,4	France
Ito-Yokado	120	95	23,67	25,1	Japon
Tesco	253	309	13,36	27,1	UK
Ahold	264	468	12,84	25,2	Pays-Bas
Metro	311	non référence	11,03	33,3	Allemagne
Sainsbury	329	270	10,5	24,3	UK
Safeway Vons	335	431	10,45	22,0	USA
Kmart	525	579	6,8	31,5	USA
Promodès	551	675	6,5	19,2	France
Asda	631	623	5,73	11,7	UK
Family Mart	815	790	4,39	4,5	Japon
Pryca	923	729	3,8	2,3	Espagne
Casino	990	non référencé	3,52	12,9	France

\* filiale d'Ito Yokado

Source : The Business week global 1 000 - juillet 1997.

1) La capitalisation boursière du numéro un mondial atteint plus de 19,2 fois celle d'un groupe comme Casino France (n° 16).

2) En nombre de sociétés représentées dans ce classement des mille premières capitalisations boursières mondiales, les Britanniques présentent le plus grand nombre de sociétés (quatre). Les groupes français ont connu une excellente année boursière 1996, ce qui leur permet de gagner des places dans le classement. Ainsi Carrefour a pu ravir la troisième place à Ito Yokado.

3) Alors que Metro occupe la première place du classement européen en terme de chiffre d'affaires, ils n'occupe que le quatrième rang en valorisation boursière, loin derrière Carrefour, Tesco et Ahold.

Le tableau ci-après, « Evolution des marges opérationnelles en pourcentage », laisse apparaître une grande disparité des marges opérationnelles entre les différents grands compétiteurs mondiaux du commerce. Si on souhaitait réaliser rapidement une hiérarchie des marges dans le monde, les Japonais arriveraient largement en tête ; celle d'Ito Yokado culminait à 7,3 % en 1996. A l'autre extrémité du tableau figure Metro avec une marge opérationnelle extrêmement faible de 1,9 %.

Fig. 22 : Evolution des marges opérationnelles (en %)

	1994	1995	1996	1997 E	évol. 97/94 (en %)
Ito Yokado.....	7,3	7,6	7,3	7,0	- 0,3
Safeway.....	4,2	6,9	7,0	6,9	+ 2,7
Colruyt.....	5,2	5,3	5,8	6,0	+ 0,8
Tesco.....	5,7	6,0	5,6	5,6	- 0,1
Wal Mart.....	5,6	5,4	5,4	5,4	- 0,2
Sainsbury.....	7,4	6,0	4,9	5,1	- 2,3
Pryca.....	2,0	4,6	5,2	4,7	+ 2,7
Delhaie.....	3,8	3,7	4,1	3,9	+ 0,1
Ahold.....	2,6	3,1	3,4	3,7	+ 1,1
Comptoirs modernes.....	3,0	3,0	3,3	3,6	+ 0,6
Carrefour.....	3,0	2,7	3,1	3,3	+ 0,3
Casino.....	2,2	2,3	2,5	2,8	+ 2,6
Promodès.....	2,5	2,2	2,3	2,7	+ 0,2
Continente.....	3,2	3,3	2,8	2,5	- 0,7
Rinascente.....	1,6	1,5	1,7	2,1	+ 0,5
Gib.....	1,8	1,4	1,4	2,0	+ 0,2
Metro.....	na	na	2,0	1,9	

Source : The business week global 1 000 - juillet 1997.

Où aller ? Le monde du commerce comprend quatre grandes zones géographiques. Au sein de chacune de ces zones se développe une intense concurrence, sachant que l'approche des Européens diffère sensiblement de celle des Américains. Pinatton Analyse Financière vient de décrire les différents marchés de ces quatre grandes zones.

### 2.1. La zone Amérique du nord

« Ce marché est apparu particulièrement porteur dans la mesure où les formats sont en pleine évolution au sein d'une industrie encore très fragmentée avec une structure régionale Etat par Etat. Aux Etats-Unis, les formats de magasin évoluent vers le concept français d'hypermarchés ». Cette remarque est intéressante car longtemps le marché américain du « retail » était divisé entre, d'une part, les « *departments stores* » pour le non alimentaire et, d'autre part, les « *food specialists* » pour l'alimentaire, développant d'ailleurs essentiellement un concept de petits supermarchés. Cette séparation des concepts évolue très vite. Les consommateurs américains ont de moins en moins de temps à consacrer à leurs courses et découvrent les vertus du concept français « tout sous le même toit » qu'ils ont longtemps ignoré. Ainsi les groupes français pourraient revenir sur le marché américain en développant celui-ci avec, cette fois, une chance très forte de succès. Précisons aussi qu'aux Etats-Unis les délais de paiement des fournisseurs sont beaucoup plus courts (deux à trois semaines) qu'en Europe. L'Amérique a toujours évolué. Elle évoluera encore. Dans un tel contexte on devrait, disent les experts que sont Pinatton Analyse Financière, assister à des concentrations de grande ampleur au cours des cinq années à venir portant sur six à sept acquisitions par an. Des groupes ambitieux comme Ahold USA seront sans doute les premiers à bénéficier de cette redistribution des cartes.

## 2.2. La zone Europe

La plupart des grands pays européens a mis en place des mesures restrictives soit directes ou indirectes rendant l'accès à leur marché difficile pour leurs voisins. Cet isolationnisme est flagrant pour l'Allemagne (horaires d'ouverture contraignants) ou pour l'Italie (tracasseries administratives). La France, quant à elle, a développé une législation restrictive en matière de création de nouveaux magasins. Par ailleurs, la concurrence sur le terrain en a fait un pays où le niveau des marges est exceptionnellement faible, décourageant ainsi les implantations étrangères. Ainsi s'explique, sans doute, la revente par le britannique Tesco de la société Catteau à la société Promodès.

### a) L'Espagne

La destination la plus fréquentée au début de cette décennie était l'Espagne. Un marché en son temps à fort potentiel où des groupes comme Carrefour et Promodès, et à un degré moindre Auchan, ont très bien réussi. Le leader est Prica (Carrefour) ; arrivent en seconde position Continente (Promodès) et, si on ajoute Dia (qui appartient à Promodès) à Continente, Promodès est le premier distributeur alimentaire en Espagne. Toutefois, actuellement, le marché espagnol traverse une période difficile avec une consommation particulièrement morose, amenant les deux chaînes « leaders » à voir reculer leurs ventes en 1996 : Continente -3 en 1996 et pour Prica -5. Parallèlement on assiste en Espagne à un nouvel engouement pour les magasins de proximité (notamment à vocation discompte) et pour les supermarchés.

### b) L'Italie

La coopérative Coop domine largement la marché italien de la distribution ; elle est suivie par la Rinacente, seul grand groupe intégré du secteur et par quatre autres groupements d'achat. En Italie, les six indépendants que sont Végé, Despar, A&O, Coop, Crai et Conan réalisent 65 % des volumes réalisés par les dix premiers du secteur. Les Français ont toujours eu de grandes ambitions en Italie mais les barrières administratives élevées par nos voisins du sud ont été particulièrement efficaces. On peut davantage parler d'échec que de succès, certains groupes comme Promodès et Auchan ayant toutefois récemment réussi quelques belles percées.

### c) L'Allemagne

Le marché allemand de la distribution alimentaire est moins concentré qu'en France. Les cinq premiers groupes représentent 59 % des ventes et les dix premiers distributeurs alimentaires totalisent 80,5 % du marché, estimé en 1996 à 348 milliards de DM. Ce secteur présente la particularité d'être très faiblement représenté en bourse puisque seuls trois groupes sur dix sont cotés, les autres étant très étroitement contrôlés par des familles. La société Metro est dominante, sa part de marché atteignant 17 %. Mais si l'on ne raisonne qu'en ventes alimentaires, le numéro un devient Rewe avec 16,5 % de part de marché devant Edeka, Metro n'arrivant qu'en quatrième position. Les groupes français ont essayé en pure perte d'implanter en Allemagne leur concept hypermarché. En revanche, l'alliance d'Intermarché avec l'allemand Spar AG a propulsé le

nouveau groupe à la seconde place européenne avec 212 milliards de francs français de chiffre d'affaires juste derrière Metro ; or Intermarché et Spar représentent... des indépendants.

### *2.3. L'Europe de l'est*

Deux pays sont particulièrement courtisés : la République tchèque et la Pologne, alors que, pour l'instant, personne, parmi les leaders européens, ne souhaite faire son entrée en Russie. La Hongrie, toujours selon Pinatton Analyse Financière, fait également partie des pays cibles de la zone, mais les places sont déjà en grande partie prises par le britannique Tesco (43 supermarchés), le français Cora associé au belge Louis Delhaize, (63 magasins), et l'allemand Metro (sept magasins).

### *2.4. La zone Asie*

Carrefour a été le premier à jouer l'Asie. A la fin 1997 l'enseigne française était présente dans huit pays d'Asie au travers de 37 hypermarchés. Sont également très actifs en Asie l'américain Wall-mart et le hollandais Ahold. Les difficultés actuelles rencontrées par cette zone asiatique vont très probablement, peut-être assez durablement, reporter les grands projets d'implantation des distributeurs extérieurs à la zone asiatique. En revanche, on peut supposer que les groupes de distribution de la zone Asie : Dairy Farm basé à Hongkong et les deux japonais Ito Yokado et Family Mart, vont utiliser les occasions qui leur sont offertes d'étendre leur sphère d'influence, tant en Asie du sud-est que dans la région Pacifique.

### *2.5. La zone Amérique centrale et l'Amérique du sud*

L'américain Wall-mart possède 152 unités au Mexique où Carrefour gère déjà 14 hypermarchés. Soulignons que Carrefour réalise 21 % de ses ventes en Amérique latine (35,7 milliards de francs en 1997) et près du tiers de son résultat courant dans cette même zone.

Les pays dits émergents présentant un certain nombre de risques accrus depuis quelques mois, il va sans dire que les grands groupes de distribution vont se recentrer sur l'Europe. Il n'y a rien d'étonnant à ce que le mouvement de concentration s'accélère en Europe. Le rapprochement récent Carrefour-Comptoirs Modernes confirme que, selon les experts, le fameux seuil critique se place désormais à deux cents milliards de francs de chiffre d'affaires. En Europe, les groupes de distribution évoluent quasiment tous dans un contexte de croissance faible de la consommation et de réglementation entravant la création de nouveaux magasins. Faute de pouvoir créer de nouveaux mètres carrés de surface de vente ou d'agrandir les unités existantes, une stratégie de gain de parts de marché passe obligatoirement par l'acquisition parfois de points de vente isolés mais surtout par celle d'entreprises existantes.

Il est intéressant de remarquer que l'internationalisation du commerce concernera aussi les indépendants. L'opération Spar-Intermarché qui peut désormais constituer un pôle fédérateur très attractif pour des coopératives indépendantes, notamment italiennes, n'est bien sur qu'un exemple.

## CHAPITRE III

### LES PROBLÉMATIQUES : LES ENJEUX DU COMMERCE DE DEMAIN

Les enjeux que nous allons brièvement évoquer sont-ils pour demain ? Ne sont-ils pas plutôt déjà d'aujourd'hui ? Ils ont nom : démographie, euro, commerce électronique, organisation du territoire national. Le commerce, pour certains d'entre eux n'a que peu de prise, pour d'autres, il est, en partie à leur origine. Cependant, tous, ne manqueront pas d'influer fortement sur le devenir du secteur.

#### I - LES FUTURES TENDANCES DÉMOGRAPHIQUES DANS UN CONTEXTE ACCRU DE CONCURRENCE : DEUX INTERROGATIONS MAJEURES POUR LE COMMERCE

##### A - UNE PYRAMIDE DES ÂGES QUI SE MODIFIE, AYANT DES CONSÉQUENCES SUR LES MODES DE CONSOMMATION

La structure démographique d'une population et son évolution ont une importance réelle en terme de consommation. En effet, les modes de consommation varient, à catégories socioprofessionnelles égales, selon l'âge d'une manière souvent sensible, encore que le débat ne soit pas définitivement tranché sur la question. Néanmoins, on constate que chaque génération a tendance à consommer davantage que celle qui l'a précédé et, surtout, qu'elle a tendance à conserver certains des traits du mode de vie acquis à l'âge actif.

Si l'on voulait, en quelques mots, caractériser les modes de consommation de la société française contemporaine, on pourrait dire<sup>37</sup> que chaque âge a sa consommation spécifique. Les jeunes, c'est-à-dire les moins de trente ans, consomment davantage pour les loisirs et pour se déplacer et les achats de meubles sont plus souvent le fait des jeunes ménages. Les dépenses de santé et de chauffage mais, aussi, les services à domicile, l'achat de magazines... caractérisent les ménages âgés. Les ménages d'âge moyen dépensent plus que les autres catégories pour la nourriture.

Dans un article particulièrement illustratif, MM. Dalmon, Hourriez et L'Hardy<sup>38</sup> remarquent que ces différences sont liées aux diverses étapes du cycle de la vie, ce que confirme, dans un autre article, B. Legris<sup>39</sup>. Ainsi, alors que la taille des ménages commence par augmenter - expliquant, par exemple, que le maximum de la consommation alimentaire par unité de consommation se situe dans la classe d'âge jeune, mais, aussi, que ce soit avant quarante ans que les

<sup>37</sup> D. Dalmon, J.M. Hourrie, P. L'Hardy - Consommation : l'effet vieillissement - *Economie et statistique* n° 243 - mai 1991.

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> B. Legris - Le consommateur à travers ses âges - Le marché des séniors *Gérontologie et société* n° 76 mars 1996.



ménages procèdent aux achats d'ameublement -, les modes de vie et donc ceux de la consommation se modifieraient sensiblement à partir d'un certain âge, que l'on situe autour de soixante ans - c'est-à-dire à l'âge légal à partir duquel la retraite peut être prise, alors que les clients sont plutôt solvables, même si « *l'augmentation des revenus moyens des classes d'âge de plus de cinquante ans ne s'est pas réalisée de façon égalitaire* »<sup>40</sup>. Maints observateurs notent que les fameux « seniors », chers aux enquêtes de consommation, « achètent » en général plus cher que les autres catégories d'âge, estimant, sans doute, comme le souligne J.P. Treguer, que « *le bon marché risque de leur coûter cher* ».

Cette situation, tout à fait nouvelle dans notre histoire, conduit à ce que le marché bénéficie doublement - souligne Mme Fardeau - aux plus de cinquante ans. Compte tenu de l'évolution favorable de leur pouvoir d'achat relatif, selon l'INSEE et le CREDOC, le niveau de vie des plus de cinquante ans dépassait 110 000 F/an contre 86 000 F/an pour les moins de cinquante ans (en francs constants 1994) -, évolution qui devrait se maintenir encore dans la prochaine décennie. Ainsi M. Rochefort, directeur du CREDOC, fait observer que : « *... Les revenus des ménages devraient progresser de 10% à 15% dans les prochaines années, car les classes qui arrivent à l'âge de la retraite seront composées de ménages dans lesquels les femmes jouiront d'une pension plus complète. Même si l'homme voit sa retraite reculer de l'indice 100 à 80, sa compagne profitera d'une pension passant à l'indice 60 contre 20. Au total, le couple profitera d'un revenu 140 au lieu de 120...* »<sup>41</sup>.

Cette situation aura-t-elle des prolongements dans le temps ? Il est difficile de se prononcer avec certitude. En effet, de nombreux facteurs entrent en ligne de compte pour expliquer la situation actuelle. Au premier chef, rappelons que les retraités contemporains comptent des carrières pleines quelquefois commencées fort tôt dans la vie. Les chances d'un actif entré sur le marché du travail au milieu de la décennie 1970 d'avoir accompli une vie professionnelle sans les acoups du chômage sont moindres que pour les générations antérieures. Ce fait, ajouté à d'autres phénomènes sociologiques et naturellement aux incertitudes économique-démographiques, doit conduire à s'interroger sur la pérennité d'une situation favorable aux retraités dans le futur.

Ces catégories accèdent, selon leur préférence, à tous les biens convenant à l'ensemble des classes d'âge ; mais aussi - et peut-être plus encore - compte tenu de ce pouvoir d'achat accru et du nombre de ces personnes, les différents producteurs et les distributeurs sont incités ou à concevoir des produits spécifiques ou à introduire dans leurs productions grand public « *des caractéristiques facilitant une utilisation optimale à tout âge* »<sup>42</sup>. La publicité tend, de plus en plus, à axer une partie de son message à destination des catégories « seniors » en même temps qu'elle valorise leur relation avec les très

<sup>40</sup> M. Fardeau - Marché et vieillissement : une approche économique *Gérontologie et société* op.cit.

<sup>41</sup> R. Rochefort - Le papy boom ne ralentira pas la consommation - Art. A. Faujas *Le Monde* 7 avril 1998 et *La société des consommateurs* - Ed. Odile Jacob 1995 où l'auteur analyse le marché potentiel de cette catégorie d'âge.

<sup>42</sup> M. Fardeau op. cit.

jeunes enfants selon une vision idyllique mais, ô combien, sympathique<sup>43</sup>, afin de faire valoir certains produits dont les caractéristiques empruntent à ces deux âges de la vie.

Les exemples de ce type sont nombreux, qu'il s'agisse des produits alimentaires et (pourquoi pas) du conditionnement adapté ; qu'il s'agisse de produits touristiques ou sportifs/loisirs particulièrement adaptés ou spécifiques à certaines catégories d'âges.

Ces quelques notations tendraient à prouver qu'au-delà d'autres paramètres - tout à fait essentiels - l'âge constitue un facteur important, sinon déterminant, même s'il n'est pas le seul, dans la structuration des modes de consommation.

Selon M. Didier Blanchet<sup>44</sup>, le vieillissement de la pyramide des âges de notre pays s'apparente à un phénomène **inéluctable**, tout au moins, pourrait-on dire, à vision humaine. Encore faut-il avoir à l'esprit que les effets de telles mesures ne se feraient sentir que plusieurs années après avoir été prises. De plus d'aucuns s'interrogent pour savoir si réellement elles ont un impact, en l'absence naturellement d'une modification spontanée des attitudes individuelles.

L'auteur que nous suivrons ici remarque : « *que la croissance rapide du nombre et de la proportion de personnes âgées jusqu'au milieu du siècle prochain est un phénomène quasiment certain* ».

Deux causes présideraient à cette évolution : d'une part, l'allongement de la durée de la vie de chaque individu, même s'il ne peut qu'arriver à un palier/plafond physiologique ; d'autre part, les fluctuations passées du nombre des naissances, c'est-à-dire qu'aux générations creuses d'avant guerre succéderont - dans l'ordre d'arrivée aux âges les plus avancés - les cohortes nées après le second conflit mondial, lesquelles, on le sait, présentent le trait distinctif d'être pleines. En d'autres termes, les enfants du *baby-boom* atteindront leur soixantième anniversaire à partir de 2005/2006. Par ailleurs, compte tenu de l'allongement de l'espérance moyenne de vie, l'addition de ces cohortes modifiera sensiblement le rapport qui existe entre les générations dites actives et celles dites inactives.

L'espérance de vie à la naissance était, en 1990, de 72,7 ans pour les hommes et de 80,9 ans pour les femmes. Selon les prévisions<sup>45</sup>, à l'horizon 2020, elle s'établirait à respectivement 77,9 ans et 86,4 ans pour les hommes et les femmes ; soit, en trente ans, un gain de l'ordre de cinq ans pour chacun des sexes.

---

<sup>43</sup> H. Blanc - Les personnes âgées et la publicité - *Gérontologie et société* - op. cit.

<sup>44</sup> D. Blanchet - Le vieillissement in F. Daguet - Le bilan démographique du siècle *Données sociales 1996* - INSEE 1997.

<sup>45</sup> Quang-chi Dinh - prospective de population totale pour la France métropolitaine. INSEE *résultats 1995*.

Compte tenu d'autres facteurs que nous n'approfondirons pas ici, mais qui sont, pour le moins, déterminants (évolution du taux de fécondité, migrations), la croissance de la population de notre pays continuera au moins jusqu'en 2020. Quelle que soit, en effet, l'hypothèse du taux de fécondité retenue, il y aurait, à cette date, entre 4 et 9 millions de français de plus qu'en 1990. La population s'établirait, alors, entre 61 et 66 millions d'habitants.

A un horizon moins éloigné - 2010 - les projections de population, en tablant sur un taux de fécondité égal à **1,8**, le maintien (si l'on peut dire) du taux de mortalité tendancielle et sur un apport migratoire net de + 50 000, seraient les suivantes:

Population métropolitaine totale ...	: 61,7 millions d'habitants.
60 ans et + .....	: 14,1 millions d'habitants soit : 22,8 %.
Dont 85 ans et + .....	: 1,5 million d'habitants soit : 2,4 %.

Le même tableau au 1er janvier 1990 donnait les résultats suivants :

Population métropolitaine totale ...	: 56,6 millions d'habitants.
60 ans et + .....	: 10,7 millions d'habitants soit : 18,9 %.
Dont 85 ans et + .....	: 0,87 million d'habitants soit : 1,6 %.

Sur la base d'un taux de fécondité inférieur (**1,5**), les autres facteurs étant inchangés, à l'horizon 2010, la part des 60 ans et plus serait alors de 23,5 % et celle des 85 ans et plus de 2,5 %. Avec un taux de fécondité à **2,1**, la part des 60 ans et plus serait de 22,3 % et celle des 85 ans et plus de 2,3 %.

Dans toutes les hypothèses, les 60 ans et plus représenteront, en 2010, plus du cinquième de la population française. Les conséquences pour le secteur qui nous occupe sont, alors, à bien mesurer, d'autant que, à ce facteur purement démographique, s'en ajoutent d'autres, comme, par exemple la localisation des populations, leur préférence pour un mode de vie urbain, périurbain ou rural, les capacités de déplacement de classes d'âge avancées et naturellement le niveau moyen des revenus disponibles... tous éléments non neutres.

A l'horizon 2020, les 60 ans et plus représenteraient plus du **quart** de la population (25,7 % à 28 % selon le taux de fécondité retenu, et 26,8 % selon le taux médian de 1,8).

Selon les prévisions, les plus de 60 ans dépasseraient en nombre les moins de 20 ans au tournant des années 2015/2020.

Quelle que soit l'hypothèse du taux de fécondité retenu, la part des moins de 20 ans devrait décroître. Ainsi, en fonction de l'hypothèse d'un taux de fécondité moyen de 1,8, les moins de 20 ans représenteraient, en 2010, 24 % de la population française. Sur la base d'un taux de fécondité de 1,5, ils ne représenteraient que 22,2 % de l'ensemble de la population ; sur la base du taux de fécondité de 2,1, ils compteraient pour 26 % (en 1990, ils représentaient 27,7 % de la population).

Appliquant les mêmes prévisions de fécondité : 1,8 ; 1,5 ; 2,1, en 2020, les moins de 20 ans représenteraient respectivement : 22,6 % ; 19,9 % ; 25,1 % de la population.

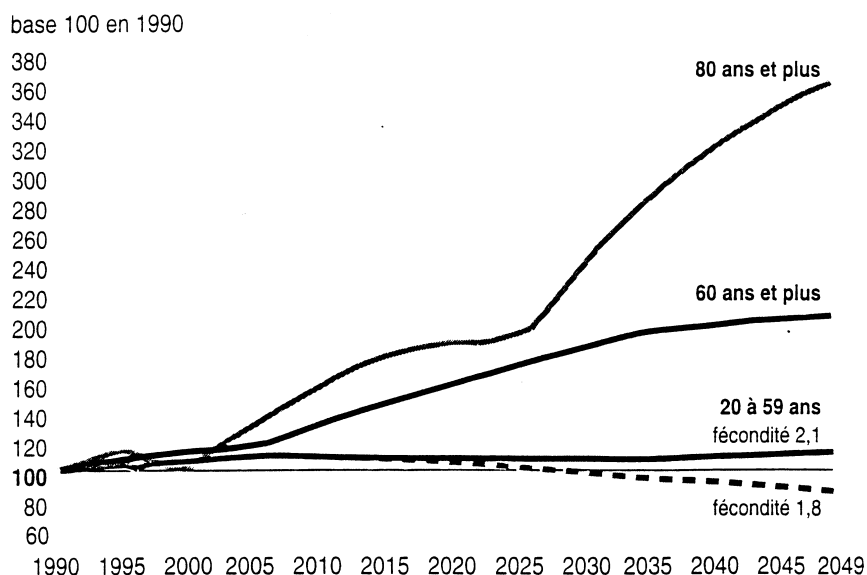
Comme on peut le voir l'hypothèse la plus basse concluerait à ce que les moins de vingt ans comptent pour moins de 1/5 de la population dans quelques 22 ans.

Toutes choses égales par ailleurs, la population d'âge actif serait de l'ordre de 32,7 millions d'habitants en 2010, représentant de 52,5 à 54,3 % de la population totale. En 2020, elle pourrait varier de 31,6 à 32,4 millions d'habitants représentant selon les hypothèses de fécondité : 1,8 ; 1,5 ; 2,1 ; 50,4 % ; 52 % ou 49 %.

Ce qui a été esquissé, précédemment, à l'horizon 2010, sera encore plus vrai dix ans plus tard. Le commerce aura, alors, à répondre à une demande émanant d'une population dont une large part sera inactive, probablement majoritairement urbaine et féminine, peut-être solitaire (pour les catégories d'âges les plus élevées) et dont les possibilités de déplacement seront réduites (pour ces mêmes catégories).

A titre d'illustration, le tableau suivant permettra d'apprécier les évolutions possibles de différentes classes d'âges sur longue durée.

Fig. 23 : Evolution projetée de différents groupes d'âge



Source : INSEE.

## B - LES ENJEUX DE L'INTÉGRATION EUROPÉENNE POUR LE COMMERCE

Moins éloigné dans le temps que les prévisions démographiques évoquées ci-dessus, l'avènement de l'euro<sup>46</sup> emportera des conséquences économiques et sociales non seulement pour les pays de l'Union européenne décidés à participer à cette nouvelle zone, mais aussi pour une bonne partie du reste du monde : au premier chef les principaux partenaires de l'Union - les Etats-Unis, notamment, qui regardent déjà avec un intérêt certain ce nouveau marché organisé et ayant opté pour une monnaie unique. Ainsi, l'avènement de l'euro, témoignage très fort de la construction européenne, devrait contribuer à l'accélération de la globalisation de l'économie de notre planète ainsi qu'à celle du mouvement de la concentration et à l'évolution de la taille des entreprises en France et en Europe.

Toutefois, la nécessité de la monnaie commune est conditionnée par ce point de passage obligé qu'est le commerce. Les réflexions conduites et les mesures prises dès maintenant par ces différentes branches du secteur démontrent à l'évidence son adhésion et sa détermination en la matière.

### 1. Les consommateurs : une volonté de comprendre

Par manque de sensibilisation à l'avènement de l'euro, les consommateurs, qui lui sont pourtant favorables dans une très large proportion, redoutent les effets secondaires du nouveau régime monétaire. Le client, si proche pourtant d'une étape déterminante, se sent-il suffisamment intégré, associé à cette construction communautaire ? On peut en douter. Ayant une certaine impression qu'on lui impose l'euro, il aurait tendance à se méfier des artisans de la monnaie européenne. Jean-Pierre Lamiau, représentant de l'Association d'éducation et d'information du consommateur de la fédération de l'éducation nationale (ADEIC) explique : « *On a trop longtemps axé les débats sur le coût de l'euro pour les entreprises ou les banques. Le consommateur, déboussolé par ce discours politico-financier, n'aura eu d'autre vision de l'euro que celle négative d'un stratagème destiné en fait à masquer une hausse des prix* ». L'arrivée de l'euro va-t-elle engendrer une gigantesque pagaille dans les rayons des livres-services des différentes enseignes, qu'il s'agisse de supérettes, de supermarchés ou d'hypermarchés ?

L'arrivée de l'euro ne risque-t-elle pas d'entraîner des perturbations importantes dans la gestion des rayons des magasins ? Les clients désorientés par l'euro ne vont-ils pas mettre beaucoup plus de temps que précédemment pour faire leurs courses ? Vont-ils manier ou non avec dextérité les calculatrices offertes par leurs commerçants ? A la limite, la source de toutes ces contraintes serait-elle susceptible d'entraîner une baisse de la consommation ?

Est-il vrai, comme le disait au Figaro le 28 avril 1998 M. Dominique de Grammont, délégué général de l'ILEC que « *personne ne peut prévoir quels*

---

<sup>46</sup> Le Conseil économique et social a rendu, récemment, un avis sur le rapport de Monsieur JJ. Bonnaud, intitulé : *Les conditions d'une bonne acceptation de l'euro par les citoyens* - JO Avis et rapport du Conseil économique et social n° 13 - juillet 1998. Ce rapport aborde, très longuement, la question du commerce et de son rôle dans l'acceptation de la nouvelle monnaie.

*seraient les comportements des consommateurs et que nous allons perdre trente ans de réflexes pavloviens nés avec notre société de consommation » ?*

On ne peut nier que certains consommateurs vont faire preuve d'une grande méfiance à l'endroit de cette monnaie nouvelle, pas seulement en France d'ailleurs. Les plus âgés dont certains calculent encore en anciens francs, ne seront-ils pas les plus handicapés pour assimiler une nouvelle échelle des prix ? Certains peuvent être enclins à dépenser moins croyant gagner moins, leur salaire se trouvant divisé par 6,5.

A l'évidence, face à ces dangers, le rôle des fabricants et des commerçants est fondamental. C'est essentiellement sur eux que se joue la réussite du passage à la monnaie unique. Le rôle pédagogique qui leur est demandé pour former et rassurer les clients est primordial.

Le problème central est celui des écarts de conversion. Lisons là l'avis de M. Jean-Pierre Lamiau (AEDEIC) : *« En effet, le taux de conversion franc/euro, qui sera fixé au 1er janvier 1999, comportera six chiffres dont cinq après la virgule. Pour obtenir un prix compatible avec les moyens de paiement dont nous disposerons en 2002, la plus petite pièce étant le cent (ou centime d'euro), il faudra arrondir les résultats des conversions suivant une règle simple mais non anodine : au centième d'euro inférieur si le troisième chiffre après la virgule est inférieur à 5, au centième d'euro supérieur s'il est supérieur ou égal à cinq. Sur la base d'un euro à 6,5 F, des experts estiment que les écarts de conversion s'élèvent à +/- trois centimes. L'opération "demain l'euro" qu'ont lancés les Centres Leclerc sur 192 produits, fait apparaître, sur un taux de conversion supérieur (euro à 6,66 F) une évolution des prix de -3 à +2 %. Que se passera-t-il lorsque l'affichage en francs disparaîtra ? »*. Bérengère Dervilliers (*« ça m'intéresse »* avril 1998) a réfléchi à la question et posé quelques bonnes interrogations.

*« Selon le taux retenu et la somme à convertir, le client gagnera ou perdra quelques centimes »* lui a répondu Jérôme Bédier, président de la fédération nationale du commerce et de distribution *« même, s'il faut en relativiser l'impact qui, sur l'ensemble des échanges devrait arriver à un équilibre »*, la somme des arrondis n'est pas égale à l'arrondi des sommes ! Ainsi, lors du passage en caisse, la conversion en euro s'effectuera sur le total des achats. Le distributeur face au client, comme le fournisseur dans ses négociations avec le distributeurs, devront, souligne Bérengère Dervilliers, réfléchir au problème des prix d'appel. Le consommateur préfère, en effet, les prix ronds et n'utilisera pas les pièces de un ou deux cents d'euro. Le fournisseur devra donc revoir ses coûts de production et sa stratégie marketing pour offrir un prix cohérent au distributeur qui, lui, redéfinira sa politique commerciale pour conserver ses marges sans perdre la confiance du client.

Après six mois, comme l'affichage en francs disparaîtra, certains services ou industries seront tentés d'arrondir lourdement puisqu'ils seront libres de fixer leurs prix en euro. Aussi, des enseignes se sont rapprochées d'organismes spécialisés dans la surveillance des prix, tel Véritas, afin d'apporter à leurs clients les garanties qu'ils souhaitent à juste titre et conserver toute leur confiance.

Une autre question peut-être posée : les premiers prix entrée de gamme des marques de distributeurs seront-ils, en valeur relative, aussi persuasifs ? On le sait, pour chaque produit, il existe aujourd'hui deux à trois niveaux de prix entre le prix le plus bas et le haut de gamme. L'écart restera le même. Sera-t-il pour autant aussi visible ? La différence entre 8 et 12 F semble, de fait, plus forte qu'entre 1,23 et 1,84 euro. Il est encore trop tôt pour connaître les changements de politique commerciale induits par cette conversion et leur ampleur ; ils n'interviendront qu'en 2002 quand la monnaie sera véritablement mise en circulation.

## **2. Commerce, distribution : la volonté d'organiser le passage à la monnaie unique**

Appréciant l'ampleur des efforts nécessaires pour organiser le passage à la monnaie unique dans les conditions les plus favorables pour leurs clients, les entreprises du commerce et de la distribution ont désigné en leur sein des responsables chargés de coordonner les actions sur ce thème. Elles sont décidées à jouer tout leur rôle au sein des instances de concertation officielles et notamment au comité national de l'euro. Leurs positions et leurs recommandations s'articulent autour de trois objectifs : gérer le calendrier, informer le consommateur, éviter les surcoûts.

### *2.1. Le rythme de passage à l'euro*

Le passage à l'euro est fixé dans le cadre du plan national du passage à l'euro. Il s'effectuera, dans les magasins, de la manière la plus globale possible pour les clients, les salariés, les fournisseurs, selon la règle « *ni interdiction, ni obligation* ».

### *2.2. La date d'introduction de la monnaie fiduciaire*

La date du 1er janvier correspond à la période des inventaires. Les commerçants devront prendre les dispositions nécessaires pour assurer les opérations matérielles de passage à l'euro quitte à prévoir, si nécessaire, un jour de fermeture supplémentaire. Avancer la date en automne, période de fort trafic, n'était pas souhaitable. Prenant acte de la confirmation de l'introduction de la monnaie unique au premier janvier 2002, les professionnels du commerce seront attentifs, avec les associations de consommateurs, aux mesures à prendre pour faciliter les conditions de double circulation.

### *2.3. Une période transitoire de trois ans*

La période transitoire 1999-2002 apparaît aux professionnels véritablement trop longue. S'agissant de la porosité, dès lors que les clients disposeront dès 1999 des moyens de paiement en euros (chèques et cartes), deux scénarios sont envisageables :

- scénario 1 (sans porosité réelle) : les clients utiliseront de manière marginale les moyens de paiement en euros disponibles (chèques et cartes) ;
- scénario 2 (avec forte porosité réelle) : au cas où les dispositions retenues dans le schéma de plan bancaire et financier conduiraient à une forte porosité et à l'utilisation par les clients de moyens de paiement en euros dès le début de la période, les magasins devraient s'équiper dès 1999. Aucun magasin ne pourra véritablement refuser les paiements en euros pour des raisons commerciales mais aussi d'image, le commerce ne pouvant apparaître comme un frein à l'introduction de la monnaie commune.

Les entreprises du commerce et de la distribution n'expriment pas de préférence entre les deux scénarios, même si le second paraît, à ce stade, plus vraisemblable, compte tenu notamment de la position des banques et de celle des associations de consommateurs.

### *2.4. L'introduction de la monnaie fiduciaire*

Le double cours de la monnaie nationale et de l'euro, pendant une période de six mois, induit des coûts de gestion extrêmement élevés dont la prise en charge pèsera, le plus souvent, sur les entreprises et, quelquefois, sur les consommateurs. Limiter autant que possible la double circulation de la monnaie nationale et de l'euro est une nécessité. On ne peut qu'apprécier la perspective d'ores et déjà retenue de réduire ce délai à six ou huit semaines. La concertation en cours sur ce point au sein du CNC, entre les professionnels et les consommateurs est fort appréciable.

### *2.5. Le double étiquetage*

Le commerce notamment à dominante alimentaire partage complètement les conclusions retenues dans ce domaine par le Conseil national de la consommation. Le double étiquetage obligatoire crée des contraintes lourdes pour un intérêt pédagogique faible. Il faudra davantage de temps que six mois pour que les clients recréent leurs habitudes dans la nouvelle monnaie (problème des images-prix), et le double étiquetage obligatoire pendant une telle période rallongera d'autant les habitudes prises avec l'ancienne monnaie nationale. Les commerces pourront recourir à la technique du double étiquetage grâce, par exemple, aux affichettes électroniques ; ces initiatives relevant du volontariat. L'information des clients sur la conversion euro/franc, relèvera de la concurrence entre les commerces qui auront toute liberté de proposer des modalités diverses.

Il est proposé par exemple que :



- des opérations de sensibilisation soient organisées au cours des semaines précédant l'introduction de l'euro ;
- chaque consommateur puisse disposer d'une calculette avec opération unique : conversion d'euros en francs ;
- des bornes à scanner permettent une lecture immédiate des prix dans les deux monnaies pendant une période d'un an ;
- les tickets de caisse donnent, pendant une période d'un an, le montant du total en euros et en francs et non des articles pris individuellement ;
- les personnels des magasins soient spécialement formés à renseigner les clients sur toutes les questions qu'ils se poseraient à ce sujet.

Ces méthodes proposées, ainsi que d'autres, devraient permettre au consommateur d'apprendre l'euro sans retarder de six mois le passage à la monnaie unique.

#### *2.6. L'arrondi*

Une information particulière, précise et transparente, devra être donnée au consommateur sur le mode de calcul des arrondis de façon à le rassurer sur la neutralité du passage à l'euro pour son pouvoir d'achat. Les politiques commerciales des enseignes traiteront soigneusement ce point selon les modalités prévues par consensus au sein du Conseil national de la consommation.

#### *2.7. Les relations avec les banques*

Le passage à la monnaie unique ne devra pas se traduire par un accroissement des coûts de facturation des services bancaires et financiers qui viendraient grever les prix de vente. Une coopération étroite devra être maintenue avec les banques sur ce sujet.

#### *2.8. La formation des professionnels*

Un effort intense de formation des professionnels de la distribution a été entrepris dès l'année 1998 pour leur permettre d'être en mesure de gérer la transition à partir de 1999 et d'apporter une information de qualité aux clients des magasins.

Les opérateurs du commerce et de la distribution ont procédé à l'évaluation des avantages et des inconvénients de l'euro. Ce banc d'essai met en exergue les aspects favorables et défavorables.

Parmi les premiers :

- la création d'un marché plus vaste que celui des Etats-Unis ;
- la stabilité monétaire pour la zone euro ;
- la suppression des commissions de change et des frais de couverture de change au sein de l'Union économique et monétaire ;
- la simplification de la gestion de trésorerie ;
- l'élargissement de la base de fournisseurs ;
- la constitution d'une logistique européenne ;
- le développement de l'euro dans les échanges commerciaux internationaux ;
- la possibilité de donner une nouvelle image à son enseigne ;
- l'occasion de motiver l'ensemble du personnel sur un nouveau projet d'entreprise.

Au titre des seconds :

- la complexité du double affichage des prix ;
- les investissements informatiques (TPV, TPE, logiciels de comptabilité) ;
- les risques de spéculation sur les marchés financiers pendant les mois précédant le passage à l'euro ;
- la nécessité de gérer une partie des activités en francs et une autre partie en euros pendant la période de transition (1999-2002) ;
- la remise en cause des politiques tarifaires de certaines entreprises ;
- la distorsion de concurrence liée aux disparités des politiques fiscales et sociales entre les Etats membres (TVA, charges sociales, fiscalité directe...) ;
- les lourds investissements publicitaires ;
- le risque de perte de clients par manque de compétitivité ou de réactivité.

## **II - LES CLÉS DE VOÛTE DES PERFORMANCES DU COMMERCE DE DEMAIN : NOS AVANCÉES, NOS RETARDS ; OÙ EN EST LA FRANCE ?**

### **A - LE COMMERCE DANS UNE SOCIÉTÉ DE PLUS EN PLUS INFORMATISÉE**

#### **1. Les enjeux majeurs de l'informatisation du commerce**

Le commerce, l'un des moteurs de notre économie, a énormément investi pour se moderniser.

Il a assumé en quarante ans une mutation qui l'a fait entrer de plain-pied dans l'ère de l'ordinateur, jamais au détriment de son organisation, bien au contraire. Pour vendre en masse, avec des marges de plus en plus faibles, les milliers de références mises sur le marché par l'industrie des produits de grande consommation, le secteur du commerce a calqué son organisation sur celle des entreprises industrielles les plus compétitives. Fait-on reproche à l'industrie d'être performante pour rivaliser avec la concurrence venue d'ailleurs ? Assurément non.

Notre société est maintenant une société informatisée, et le XXI<sup>e</sup> siècle sera, dit-on, celui de la communication. Il apparaît d'évidence que le commerce deviendra un secteur clé où, notamment dans les dix prochaines années, vont se concentrer les enjeux majeurs de l'informatisation de la société.

Cette tendance, bénéfique à terme à l'ensemble de l'économie, ne doit pas être contrariée.

Dans son livre « *Les nouveaux pouvoirs* », Alvin Töffler consacre un chapitre à « *La bataille des caisses enregistreuses* ». On y découvre que, non seulement le commerce mobilise toute la panoplie des technologies d'information mais qu'il modifie ainsi à son avantage sa position relative dans le fonctionnement global de l'économie. La société industrielle privilégiait les activités de production et reléguait à l'arrière plan la distribution et le commerce. La société post-industrielle s'organise selon de nouveaux schémas à partir desquels les notions d'amont et d'aval, de centre, de périphérie, de production et de marché, d'économique et de social, n'obéissent plus à la même topologie. Il en résulte un déplacement des lieux d'initiative et de pouvoir, le commerce s'affirmant comme un acteur majeur au fur et à mesure qu'il acquiert une maîtrise toujours plus fine de l'information sur les marchés et les consommateurs.

Quel commerce dans l'économie informatisée ? Concernant l'ouvrage d'Alvin Töffler, Philippe Lemoine, opérateur et spécialiste écouté, vice-président du groupe Galeries Lafayette et co-président du Gencod, estime que le point de vue du prospectiviste le plus lu au monde est fort intéressant, mais qu'il ne serait pas sans risque d'en rester là ; d'abord parce que le livre de Töffler, bien qu'émaillé d'anecdotes et d'exemples concrets, décrit à grands traits une tendance dont il faut démêler ce qui est déjà réel et ce qui est en devenir, ensuite, parce que l'important est moins de tracer le mouvement général de l'évolution que de saisir la diversité des situations, la multitude des blocages et des obstacles, la nature des stratégies à mettre en oeuvre.

Trois questions se posent en fait :

- En quoi le commerce joue-t-il désormais un rôle clé dans l'économie informatisée ?
- Quelles sont les grandes étapes de cette informatisation croissante des fonctions commerciales ?
- Quels sont les enjeux prospectifs de la rencontre entre commerce et société d'information ?

Les enjeux prospectifs de la poursuite soutenue de l'informatisation dans la distribution se résument à trois autres interrogations :

- Peut-on en attendre de nouveaux gains économiques et sociaux ?
- L'accentuation de l'informatisation du commerce ne va-t-elle pas finir par en modifier les contours, voire la structure ?
- Comment se situe et se situera le commerce français par rapport à la poursuite globale de l'informatisation de notre économie ?

Les experts s'accordent à penser que :

- le premier effet à attendre réside dans la poursuite de l'accroissement de la vitalité industrielle ; on espère dans ce domaine une réduction des coûts administratifs de distribution ; par une baisse de frais financiers liés aux stocks ; par une meilleure capacité à tester les marchés sur des nouveaux produits ; par une plus grande réactivité aux évolutions de la demande ; par une possibilité accrue d'innovation et de créativité grâce à une meilleure maîtrise du marketing ;
- le deuxième effet concerne la mutation déjà en marche de l'univers des services « grand public » par une séparation croissante des fonctions de production et de distribution des services ;
- le troisième effet, enfin, est celui d'une transformation du rôle des clients au fur et à mesure de l'informatisation croissante des foyers.

Là encore, le taux d'équipement des ménages ne cesse de se développer. Les consommateurs devraient savoir de plus en plus non seulement utiliser les terminaux simples du type minitel leur permettant d'ailleurs de consulter des bases de données, mais se servir, à terme, de leur ordinateur comme vecteur d'achat. Les micro-ordinateurs envahissent les foyers des Européens les transformant en internautes qui en 2002, devraient être 69 millions contre 13,3 millions en 1997. 50 % d'entre eux seraient français, allemands et britanniques, la conséquence majeure étant l'apparition et le développement de nouvelles segmentations de consommation.

## **2. Un secteur clé de l'économie informatisée**

Pendant les quinze dernières années, le commerce a pris rang parmi les premiers secteurs d'utilisation de l'informatique et, partant, des télécommunications. Il représentait en 1994 plus de 10 % de la dépense informatique nationale contre 6 % en 1979. Depuis cette date, la progression s'est accélérée d'une façon exponentielle. Depuis quatre ans sont apparues de

nouvelles applications de l'informatique au service du commerce et, cependant, le phénomène « tout informatique » ne donne aucun signe de ralentissement, les experts évoquent, même, de nouveaux foisonnements d'application. Pour mémoire, en 1975, 80 % de la dépense informatique française était encore le fait de 500 grandes entreprises et administrations. La croissance informatique pénètre, désormais, l'aval de notre société : le commerce et les services sollicitant des utilisateurs de plus en plus modestes. L'informatisation transforme à grande vitesse la vie quotidienne de chaque citoyen français qui, grâce à elle, peut organiser la gestion de son domicile, de sa consommation, de ses rapports avec autrui, le but des citoyens/consommateurs informatisés étant de mieux savoir, mieux connaître, mieux comprendre, mieux décider, ... enfin, de mieux vivre.

La place acquise par le commerce est l'aboutissement de la vague d'informatisation qui transforme les économies occidentales depuis quinze ans. Initiée par la baisse des coûts de l'électronique, par la miniaturisation des ordinateurs et par leur connexion en réseau, cette vague conduit l'informatique à déborder le cadre des grands secteurs industriels détenteurs des appareils de pouvoir. Cette évolution, passée pratiquement inaperçue, marque une évolution fondamentale dans la relation amont-aval... production-distribution. Avant l'informatisation massive et accélérée de la distribution, les fournisseurs détenaient seuls... et sans partage, les informations concernant l'état de leurs ventes dans les différents réseaux de magasins ; ils pouvaient ainsi déclencher des opérations de promotion propres à épurer les surstocks en linéaire. Aujourd'hui les décisions ne sont plus unilatérales. En effet, la connaissance informatisée des ventes libère, d'une certaine manière, le commerçant d'une certaine forme de pression. La fin des rapports de pouvoir a conduit à des rapports de partenariat facilités, en France, par le développement du Gencod, prestataire, distributeur où ces partenaires ont découvert unanimement à quel point leur informatisation conjointe les rendait indispensables les uns aux autres. Les grands pays marchands sont en train de passer à une communication directe d'ordinateur à ordinateur. Ce grand pas de l'intelligence des marchands a permis et permettra de plus en plus de simplifier le processus des commandes, d'ajuster les ventes aux fluctuations des marchés, autant de facteurs d'accélération de la rentabilité des entreprises commerciales. Là se situent de très importants gisements de productivité et partant de profits. Des profits qu'il conviendra de partager équitablement entre tous ceux qui contribuent à leur obtention.

Les distributeurs britanniques, très en avance, obtiennent des résultats de profit nets particulièrement substantiels. Ils les doivent essentiellement à une meilleure gestion des stocks permise par le dialogue des ordinateurs. De 1985 à 1990, des sociétés de distribution britanniques comme Tesco et Sainsbury ont vu leur résultat bénéficiaire passer de 4 % de leur chiffre d'affaires à 8 %. Depuis, la barre des 10 % a été franchie, ce qui en général, les place au premier rang mondial de la rentabilité dans leur secteur.

L'industrie a tout à gagner à ces évolutions qui accélèrent sa propre mutation vers une organisation plus flexible. D'un point de vue macro-économique, une réserve insoupçonnée de productivité réside dans la généralisation des procédures de « réponse rapide » et de « juste à temps ».

Celles-ci permettent une forte réduction du niveau des stocks tout au long de la chaîne qui unit fabricants, logisticiens et commerçants. Des débuts de comparaison internationale montrent que les pays en avance dans ces processus, comme la Grande-Bretagne et le Japon, acquièrent des avantages compétitifs grâce au faible niveau des stocks autour desquels fonctionnent leurs économies. Cela constitue un enjeu considérable, si l'on en croit les travaux américains qui évaluent à 25 % du PNB les coûts logistiques totaux de l'économie si on ajoute aux frais de manutention et de transport les coûts financiers des stocks et les dépenses administratives liées à leur gestion.

### 3. Le commerce catalyseur et moteur

Ces évolutions incontournables devraient conduire fabricants et distributeurs à surpasser les éternels différends portant sur leurs rapports strictement commerciaux. La froideur des ordinateurs qui décrivent la réalité des coûts, celle des faits, parce que situés en terminal de la filière des produits consommables, fait que le commerce est aujourd'hui en passe d'être le catalyseur, voire le moteur des évolutions prochaines qui ont pour objectif une économie quasi sans stocks, parce que fonctionnant en flux tendus grâce aux réseaux de téléinformatique. Ces évolutions devraient, également, permettre au commerce de prendre une place non négligeable dans la distribution des services et des biens immatériels. Tout est possible, tout est pensable tant nous entrons dans une économie de l'information d'un type tellement nouveau que personne ne se hasarde à la mettre en perspective. On évoque l'idée d'une seconde révolution industrielle pour parler des technologies de l'informatique. La question est alors de savoir si le commerce est devenu une industrie. Si, comme nous le pensons, le commerce n'est pas une industrie, il n'est pas non plus que communication. Celle-ci est une de ses composantes, rien de plus. Avant d'être **communicationnelle**, l'activité commerciale est **informationnelle**. On compte, on vérifie, on pèse, on établit des nomenclatures, on prévoit, on dresse des catalogues, on inventorie, on mesure, on écrit, on tient des listes, des tableaux, des journaux. Ces techniques intellectuelles qui forment le socle invisible de toute l'activité économique sont l'armature du commerce. C'est cette vision structurée de l'immatériel qu'il faut avoir présente à l'esprit. C'est en rendant visible le rôle des formes et des outils, que l'informatisation du commerce sert de révélateur et d'accélérateur des mécanismes de l'économie d'information toute entière.

### 4. Les étapes de l'informatisation du commerce

Quand on écrira l'histoire du commerce au cours du XX<sup>e</sup> siècle, on conviendra que la révolution commerciale se situe au lendemain de l'apparition en France du premier libre-service. Ce fut l'aube d'un nouveau type de vente visuelle. Au face à face vendeur/consommateur s'est substitué le face à face produit/consommateur. Il n'y aurait pas eu de libre-service sans l'intervention de l'outil que représente la caisse enregistreuse. La mutation de la caisse enregistreuse se situe au début des années 1960 quand, de simple calculatrice moins rapide que le boulier chinois, elle est devenue une machine de guerre

commerciale capable de mémoriser, d'additionner des prix mais aussi de ventiler chaque enregistrement.

Cette fonction de tri était à l'époque révolutionnaire en ce qu'elle permettait d'affecter les enregistrements par grandes familles de produits. Il était ainsi possible de connaître dans les magasins alimentaires comme dans les magasins non alimentaires, en temps réel, les ventilations des ventes par grands rayons, soit, par exemple, pour les supermarchés : épicerie, liquides, crèmerie, produits carnés, bazar, textile.

Pendant une dizaine d'années, ces caisses enregistreuses à six ou huit canaux de ventilation ont été considérées comme des matériels extrêmement performants, sous-produits de l'informatique, ouvrant l'accès à une nouvelle marge de liberté permettant de mieux connaître l'état des ventes par grands rayons mais aussi par jour de la semaine, par heure de la journée, améliorant ainsi prodigieusement l'organisation des ventes. Le principal constructeur de caisses des années 1960, la « *National cash register* » (NCR) a alors compris que vendre des matériels passait par la création d'un centre de recherche et d'information sur leur utilisation. Les commerçants du monde entier viendront écouter à Dayton (USA) l'oracle du commerce moderne : Bernard Trujillo, collaborateur d'exception de NCR. Ses séminaires, ses conférences furent suivis par beaucoup de Français qui furent ensuite les inventeurs et les pionniers du nouveau commerce. Tous lui sont redevables de leur vocation et tous l'ont bien volontiers reconnu <sup>47</sup>. Pour Bernard Trujillo, l'idée de génie, n'était pas d'avoir perçu les grands courants de la vie moderne auxquels il fallait s'adapter, mais d'avoir compris que l'on pourrait **gérer de manière indépendante les données sur les ventes et les principes d'une organisation commerciale**. Il en résultait immédiatement l'invention du libre-service et à terme tout un ensemble de transformations dont la logique générale a été celle de **l'identification unitaire des produits**.

##### 5. Quand la caisse se fait terminal point de vente

Le désir des commerçants de toujours connaître davantage la ventilation des ventes enregistrées lors des passages aux caisses de sortie a été à l'origine de la création des célèbres codes barres à peine deux ans après la mise en service des caisses multiventilation. La mise en place des codes barres, selon les codes « *Universal product code* » (UPC) en Amérique et « *European article nomenclature* » (EAN) en Europe a été, au début des années 1970, un prolongement naturel de cette évolution. Désormais chaque produit de grande consommation a été défini par une fiche d'identité indépendante du système de gestion du commerçant. Il en résultait un système de marquage qui, grâce à la lecture optique, permettait une nouvelle sophistication des procédures d'encaissement. La caisse est alors devenue un terminal point de vente (TPV) composante d'un véritable système informatique. Les ventes unitaires de chaque référence pouvaient, dès lors, être saisies lors de leur passage aux caisses, ouvrant la voie à une grappe d'innovations, au premier rang desquelles figurent de nouvelles méthodes de gestion des stocks et de passation des commandes

<sup>47</sup> cf. Claude Sordet - *Les Grandes Voix du Commerce* - Ed. Liaisons 1997.

auprès des fournisseurs. L'extension considérable des parcs de TPV dans les années 1980 a ainsi tiré derrière elle plusieurs thèmes technologiques : réseaux locaux, étiquetage électronique, échange de données informatisées (EDI), réassort et démarque automatique, profit direct par produit (PDP), optimisation du merchandising et conception informatisée des linéaires, etc. Amorcée il y a plus de trente ans, cette première grande tendance de l'informatisation n'a pas épuisé ses effets ; elle continuera certainement à se développer pendant plus d'une décennie.

Un autre train est toutefois parti, sans doute plus important encore ; il s'agit de **l'informatisation des relations avec la clientèle**. La première vague d'informatisation du commerce reposait sur l'identification des produits et la rationalisation de leur gestion. La seconde s'organise autour de l'identification des clients. Le commerce n'est pas organisé pour gérer des fichiers et des clients dénommés. Il existe, en marge de l'aspect professionnel de cette saisie d'informations, un problème d'ordre sociétal concernant les enjeux soulevés par « *Informatique et Liberté* ». Selon Philippe Lemoine, trois facteurs devraient se conjuguer pour amplifier cette seconde vague d'information.

Premier facteur : la demande des consommateurs qui voudront utiliser leur propre outil informatique pour simplifier et enrichir l'usage qu'ils feront de l'appareil commercial. Ils s'informeront, compareront les prix, vérifieront la disponibilité d'un produit, réserveront, commanderont, etc. Le minitel marque en France le point de départ de cette évolution. La sophistication des micros domestiques et leur intégration dans des ensembles multimédia devraient considérablement amplifier cette tendance.

Deuxième facteur : la constitution automatique de bases de données clientèle grâce au croisement de la monétique et de l'enregistrement unitaire des ventes. Représentant déjà entre le quart et la moitié des paiements selon les formes de commerce, le paiement électronique permet techniquement d'identifier les clients. On verra, plus loin, ce qu'il en est des problèmes que cette situation peut poser.

Troisième facteur : la volonté des commerçants qui apprendront à gérer leur clientèle, notamment, pour pouvoir accéder aux immenses marchés de la commercialisation des services. L'informatisation favorise désormais la séparation entre production et distribution des services, notamment dans les services financiers, le tourisme, la santé, la communication. Le commerce peut se saisir de cette opportunité de développement. Cela suppose de se doter d'une informatique adaptée, connectée au réseau des offreurs de services et permettant d'effectuer une véritable gestion de clientèle : cible, prospect, client ponctuel, abonné.

## **6. Gérer des clients connus et inconnus**

La connaissance... la découverte du client/consommateur est une étape qui est qualifiée de révolutionnaire par les orfèvres de l'informatique. Dans le système libre-service premier âge, les articles présentés s'auto-vendaient à des chalandes anonymes qui d'ailleurs, en se servant, se transformaient d'une façon caricaturale en « OS » des linéaires. Le libre-service n'est pas mort, mais grâce



aux terminaux points de vente, il est maintenant possible de gérer des clients connus et reconnus. On réinvente le commerce d'avant-guerre, l'époque de la vente directe où le commerçant identifiait ses chalands, les reconnaissait et les conseillait en sachant parfaitement ce qu'il convenait de vendre à chacun selon ses besoins et ses moyens.

Les entreprises de vente par correspondance et à distance ont depuis longtemps mis en oeuvre des procédures d'identification de leurs clients. La gestion des grands fichiers clients n'a plus de secret pour : La Redoute, Les Trois Suisses ou autres Quelle et Blanche Porte. La vente par correspondance a d'ailleurs beaucoup contribué au progrès de l'informatisation du commerce. Elle a fait école. On assiste à une diffusion transversale des techniques de marketing direct dans de vastes secteurs de l'appareil commercial français. Suivant la voie ouverte par les entrepreneurs de la vente à distance, les grands commerçants multirayons, les multispécialistes mais aussi les tenants du commerce thématique hyperspécialisé ne seront-ils pas tentés de pousser à l'extrême l'étude de comportement de leur client ? N'y aurait-il pas un jour en France un fichier généralisé des soixante et quelques millions de Français dévoilant tout de leurs comportements les plus intimes. Dans ce domaine, jusqu'où peut-on aller ? Quelle est la limite extrême ? Vaste débat, mais débat incontournable car il y a, inévitablement, des équilibres à respecter, d'autant que le champ d'observation et d'application, pourrait-on dire, est mondial.

En effet, l'informatisation des relations commerciales - on en trouvera une illustration plus loin avec Internet - impose une réflexion et des décisions internationales. Ne sont plus en cause, uniquement, les lois nationales, telles « informatique et liberté », même si leur respect s'avère déterminant. Non, ce qui est, et sera en cause, relève bien d'un « ordre international » visant à ce que l'OCDE nomme « *la protection en ligne de la vie privée et des données à caractère personnel* ». En schématisant à l'extrême, on peut dire que l'Union européenne privilégie la loi et le règlement pour faire respecter ce droit fondamental du respect de la vie privée, tandis que les Etats-Unis (mais ils ne sont pas les seuls) recourent à une approche autorégulatrice. Des codes seraient alors élaborés qui garantiraient à la fois l'instauration de « bonnes pratiques » sur les réseaux et la création de mécanismes d'auto-application.

Ce droit, essentiel, de la protection de la vie privée, dès lors qu'il « se combine » avec l'essor d'une (ou de) technologie(s) dont on ne peut entraver le développement et, pour ce qui nous intéresse ici, avec celui des relations commerciales ne peut-être envisagé que d'un point de vue international. Ce fait a conduit les ministres de l'OCDE, compétents en la matière, à présenter une déclaration à l'issue d'une conférence sur le commerce électronique tenue à Ottawa les 7/9 octobre 1998, au terme de laquelle, ils réaffirmèrent leur détermination à développer ou à adapter les lois et les « pratiques d'autorégulation » nécessaires afin de protéger la vie privée, à en notifier la teneur aux différents utilisateurs des réseaux mondiaux... Un vaste chantier s'ouvre sur cette question : à titre d'exemple, le thème propre de la protection de la vie privée face au commerce électronique est inscrit au quatrième « *Transatlantic business dialogue* » qui se tient en Caroline du Nord et qui réunit

quelques 500 représentants d'entreprises européennes et américaines ainsi que des dirigeants politiques au plus haut niveau. Au-delà des formules, le choix des Etats industrialisés doit se rapprocher sans parler de celui des pays tiers qui sont invités à se joindre à ceux de l'OCDE.

Quoi qu'il en soit, l'informatique peut permettre au commerce de mieux connaître ses clients et de diversifier ses prestations.

Le consommateur serait sans doute surpris de découvrir un tel développement informatique au sein du commerce car, dans les magasins, la face cachée de la technologie, c'est-à-dire la conquête des « coulisses » par l'informatique lui reste largement invisible. Cependant, à côté de cette technologie de l'invisible, celle des bureaux, des réserves, des entrepôts, des approvisionnements, il y a aussi, dans les magasins, des foisonnements d'applications qui ont dépassé le stade expérimental. Le consommateur s'y est habitué, si rapidement pour certains, qu'il ne les voit plus. D'autres ne sont pas visibles mais perceptibles et constituent les facteurs d'ambiance clé.

### **7. S'adapter ou disparaître**

Il est évident que tous les commerçants actuellement en activité devront, s'ils veulent le rester, s'adapter pour vivre dans une société de plus en plus informatisée. Il s'agit d'un constat facile à dresser depuis quatre ans. La quasi totalité des formes du commerce a investi, en force, dans l'informatique, à la fois pour accroître ses performances, mais aussi pour renforcer ses avantages concurrentiels. Dans l'univers du commerce autant qu'ailleurs, l'informatique est et sera utilisée à des fins stratégiques. Chaque commerçant doit être prêt à se saisir de la technologie informatique comme d'une efficace occasion pour renforcer la pertinence et l'attraction de son offre marchande.

Selon le Gencod, les commerçants à la pointe de l'informatisation de leur organisation gagnent en souplesse et en performance. Au cours des vingt prochaines années, le rapport performances/prix de l'information devrait s'accroître considérablement. Cela permettra non seulement un développement de la taille des mémoires et une sophistication des systèmes d'information mais également une plus grande accessibilité des logiciels évolués, par le développement des systèmes experts. On devrait assister à une nouvelle sélection des commerçants privilégiant les plus aptes à la maîtrise du management de la technologie ; autrement dit, on rencontrera des entreprises disposant d'une capacité d'utilisation très large de la culture informatique et celles où l'ordinateur apparaîtra encore comme une affaire de spécialistes. Or, l'informatisation du commerce ne peut être laissée entre les seules mains des spécialistes. Il conviendra dans une entreprise, de partager le savoir, la connaissance et la maîtrise des technologies informatiques.

L'ensemble des entreprises du commerce ne pourra pas accéder à cette évolution du concept managérial. Va-t-on assister à de grandes turbulences dans le panorama des entreprises du commerce ? Il semble que les concepts de distribution forte disposant d'un bon marketing initial et s'appuyant sur d'efficaces technologies d'information devraient émerger et se développer à une vitesse que peu soupçonnent. De nouveaux entrants viendront chasser sur les

terres du commerce établi : chaînes de télévision, entreprises de marketing direct, sociétés financières, informaticiens, entrepreneurs. Cette nouvelle vague de compétiteurs sera également constituée d'entrepreneurs internationaux. On peut remarquer combien les réussites des grandes formules commerciales, issues d'ailleurs du XIX<sup>e</sup> siècle : le grand magasin, le succursalisme, la vente par correspondance, se sont toutes, sans exception, édifiées et développées rapidement sur des grands principes d'organisation et sur ce qu'il faut bien appeler des outils d'information, même s'ils étaient pré-informatiques : de l'ordre, de la méthode avant toute chose. Cela fut vrai pour la fixation des prix, la bonne utilisation des entrepôts, la centralisation des achats, l'organisation visuelle des ventes (devenue le merchandising), la réclame (devenue publicité). Sans les progrès des caisses enregistreuses, il n'y aurait pas eu apparition des libres-services. Le développement de nouvelles techniques de gestion a permis à l'hypermarché de connaître en vingt ans une envolée à nulle autre pareille. Son succès repose en effet sur la décentralisation, le management participatif, le contrôle de gestion et, demain, à n'en point douter, sur le principe de subsidiarité. Contrairement au secteur industriel qui se distingue par la nature des produits fabriqués et des marchés convoités, les concepts commerciaux se différencient essentiellement par celle de leur socle informationnel.

### **8. Les chances du commerce français**

Le commerce électronique, pris dans son acception la plus large, va-t-il supplanter le commerce traditionnel grâce à ses supports que sont : les bornes interactives, les téléachats, les magasins virtuels et, bien sûr, le commerce sur Internet. De révolution, il n'en est pas vraiment question selon les experts. En revanche, nous allons vivre des séries d'évolutions permanentes allant d'essais sans lendemain aux expériences porteuses d'avenir. Les blocages limitant le développement de certaines formules pour lesquelles on prédisait un rapide et splendide avenir, les téléachats par exemple, sont toujours d'ordre logistique ; l'intendance ne peut pas toujours suivre.

Quelles sont les chances du commerce français dans la nouvelle phase d'informatisation de la France ? Sur ce point l'avis de Philippe Lemoine prend toute son importance. Le secteur du commerce est devenu en France un des principaux utilisateurs de technologies d'information. Il reste toutefois des points d'interrogation : saura-t-il constituer un élément moteur de l'économie de réseau, parvenant à accélérer la mutation de l'industrie vers une organisation flexible ? Parviendra-t-il à être un intervenant crédible des services à valeur ajoutée ?

Ces grands thèmes qui marquent la réflexion sur le commerce dans les pays industrialisés, appellent à une certaine prudence dans le cas de la France. Il convient en effet de ne pas sous-estimer l'avance que plusieurs pays étrangers : les Etats-Unis, le Japon, mais aussi la Grande-Bretagne sont en train de prendre dans les technologies d'information. Plus on réfléchit à long terme, plus le phénomène déterminant apparaît être celui de l'interdépendance entre des systèmes de vente, des produits/services à fort contenu innovant, des systèmes de média et de communication interactive.

Deux messages forts s'adressent aux entreprises françaises du commerce. Le premier est de s'engager résolument dans l'échange de données informatisées et dans un partenariat dynamique avec l'industrie à travers des réseaux comme Allegro. Le second, est d'acquérir, dès maintenant, des compétences en marketing direct, en multipliant les expériences de nature à se rapprocher des nouveaux modes d'expression des consommateurs.

Une autre recommandation est de stimuler le marketing direct. Combler le fossé qui sépare le commerce du quart ou du tiers des consommateurs dès lors que ceux-ci paient par carte se décline comme un véritable impératif. En réglant ce problème, la banque pourra créer d'autres relations avec le commerce et sortira peut-être du dialogue de sourds qui s'est constitué sur la carte bancaire. Des mécanismes de veille technologique comme Mercatel devraient être structurés et étendus pour jouer un rôle comparable à ce qui existe aux Etats-Unis. Mais, rappelait Philippe Lemoine<sup>48</sup>, l'essentiel des réponses aux enjeux prospectifs tient aux entreprises de commerce elles-mêmes. Elles seules peuvent transformer le projet sous-jacent à ce rapport en une réalité dans l'économie informatisée. Le commerce passe de la périphérie du système à son centre. A lui d'être conscient de la portée d'une telle mutation et de se mettre en situation de pouvoir en assumer les défis.

## B - LE COMMERCE AU COEUR DE LA RÉVOLUTION LOGISTIQUE

### 1. Une affaire de bon sens

Les praticiens de la logistique ont accoutumé de rappeler que leur discipline, qui remonte à la nuit des temps, est, avant tout, affaire de bon sens.

Il ne peut exister d'activité économique, *a fortiori* dans l'univers du commerce, sans une véritable filière logistique. La filière transport/logistique est une grande filière économique. La distribution représente environ 15 % de ses débouchés dont près de 80 % passent désormais en plate-forme. La logistique est un ensemble de missions successives qui impliquent : la planification, l'exécution et la maîtrise des mouvements et les mises en place de personnes ou des biens au sein d'un système organisé pour réaliser des objectifs spécifiques. Cette définition, retenue par l'Association française pour la logistique (ASLOG) exprime assez bien la prise en compte de l'ensemble logistique sur l'ensemble du cycle de vie du produit en économie hautement concurrentielle. Les entreprises doivent répondre à la demande en recherchant le profit. Or, ce dernier se situe de plus en plus souvent sur des plans d'économie logistique, dont le but est de mieux maîtriser les flux de l'entreprise, qu'elle soit de production ou de distribution. Il s'agit là d'un même combat. On peut même y voir non pas une pomme de discorde entre partenaires de l'amont et de l'aval, mais un point objectif de partage des connaissances et des responsabilités logistiques entre fabricants, producteurs et commerçants/distributeurs. La logistique est un point de jonction entre entreprises amont et aval, certes. Elle peut l'être, aussi, au sein de la même entreprise entre ses différents services : marketing, production, achat,

---

<sup>48</sup> P. Lemoine - *Commerce et économie informatisée* -

vente. Quoi qu'il en soit, les flux logistiques sont complexes, marqués par le développement des techniques de réassortiment rapide et de juste à temps.

L'accès à l'information en temps réel marque probablement le renouveau de l'espace/temps. Des réseaux de toutes natures se sont créés, puis développés, parfois à une vitesse vertigineuse. Il n'y a plus de distance, il n'y a plus de temps grâce au progrès des communications et des moyens de transport. Plus l'espace/temps se contracte et plus la valeur du temps s'élève. La logistique doit « *permettre de gagner du temps sur le temps* », ont coutume de dire les experts ; oui mais comment ? En mettant en lumière les interactions entre les différents cycles de l'entreprise, puis en mettant en oeuvre les moyens autorisant de réduire ses temps de cycle pour développer, produire, s'adapter et apprendre plus vite.

On rencontre de plus en plus souvent dans les grandes entreprises du commerce des postes de responsable, voire directeur des nouveaux systèmes d'information. Ces hommes, en quête du futur, savent que, pour les entreprises de distribution notamment, il convient de rechercher de nouveaux avantages concurrentiels issus des forces de l'entreprise. Or, parmi ces dernières, se trouvent les bonnes maîtrises des flux physiques et d'information. On comprend que la stratégie logistique revête une importance de plus en plus importante ; l'avenir des entreprises passe par le talent de leurs dirigeants, à savoir anticiper, prévoir et riposter très vite à l'imprévisible. Dans une entreprise du commerce, et là est un fait nouveau, le marketing et la logistique participent de la construction de la stratégie de l'entreprise et de sa mise en oeuvre.

## **2. Logistique et tendance du management**

Les évolutions rapides et massives de l'ensemble des systèmes logistiques ont-elles une incidence sur l'organisation managériale d'une entreprise du commerce ? Ou, à l'inverse, l'organisation logistique d'une telle entreprise détermine-t-elle le type de management ? L'industrie des produits de grande consommation semble être actuellement moins portée à la centralisation que ne le serait un nombre croissant de sociétés de distribution. La centralisation des secondes procède, pour une large part, d'un renforcement de la puissance d'achat, or ceux-là sont indissociables de l'ensemble de la réflexion et de l'organisation logistique. Les experts estiment quant à eux que la stratégie des entreprises est complexe du fait de cette nouvelle dynamique spatiale et temporelle, ce qui ne manquera pas d'avoir une incidence notable sur les options de management. Parce qu'ils privilégient l'analyse des processus et remettent en cause une organisation verticale de l'entreprise, la nature et le contenu d'une fonction, les choix stratégiques en matière de logistique sont au coeur du débat sur l'évolution des nouvelles tendances de management.

Pour chaque entreprise, son lieu d'implantation, ses modes d'organisation, ses choix commerciaux induisent une fonction logistique différente avec des missions et une morphologie à chaque fois adaptées. La fonction logistique, le poste de son responsable se mettent en place progressivement. Fonction médiane, la logistique est, par essence, intégratrice et structurante. Elle génère, face à des modes d'organisation fondés sur le rationalisme, une dynamique synthétique permettant de piloter les interactions d'un système complexe constitué de

l'entreprise elle-même et de son marché. Une étude réalisée dans le cadre de la normalisation européenne ne recense pas moins de six cents activités de base de la logistique et cerne environ trente métiers intervenant pour tout ou partie de la chaîne logistique. Fonction horizontale ? Fonction verticale ? Fonction autonome ? Fonction « dédiée » ? La tendance actuelle est à la mise en place d'un authentique spécialiste de la logistique, responsable des performances à réaliser et donc mesurables sur la base de trois critères :

- la maîtrise de la qualité de service ;
- la maîtrise des coûts ;
- la maîtrise du temps.

Intégrer la notion logistique dans le rapport avec un fournisseur remet singulièrement en cause les traditionnelles procédures de négociation. Le partenariat change de forme, tant faire livrer directement des lignes de production par le fournisseur dans un site de distributeur (hypermarchés, entrepôt, plate-forme) implique une politique de coopération nouvelle. Dès lors, le fournisseur n'est plus choisi uniquement en fonction de ses critères antérieurs mais aussi de sa capacité à garantir :

- une qualité constante garantie par le processus qu'il utilise ; c'est d'ailleurs cette notion qui est reprise dans la série des normes ISO 9000 ;
- une fiabilité de livraison totale, associée à une rapidité suffisante pour répondre à des à-coups inattendus ; cela implique pratiquement que le fournisseur soit proche ;
- un prix enfin compatible avec les objectifs de l'entreprise à laquelle il livre.

On comprend que ces exigences nécessitent des relations nouvelles entre fournisseur et client.

### **3. Grande distribution : quelle organisation choisir ?**

Deux grandes stratégies s'opposent ou pour le moins se complètent :

- la classique livraison directe entre le fournisseur et le magasin ;
- la livraison par l'intermédiaire d'une plate-forme.

Depuis plusieurs années, le développement de la seconde solution répond aux contraintes du « juste à temps », d'efficacité et de coût, au point qu'actuellement 80 % des produits vendus dans les magasins de la grande distribution passent par des plates-formes. Les anciens succursalistes, comme certains anciens grossistes, avaient une culture de groupe très tournée vers des schémas centralisés ; c'est pourquoi ils ont, de tout temps, possédé une excellente maîtrise du passage par entrepôt. Pour les ralliés de la dernière heure à cette formule, il est vrai que la massification peut engendrer des économies sur le coût des approvisionnements pouvant varier de 5 à 20 %.

La plate-forme présente des avantages considérables pour le magasin qui va déterminer son prix de vente : elle permet de massifier les flux et d'obtenir des réductions sur les prix du transport. Si effectivement on peut considérer

qu'environ 80 % des marchandises transitent par des plates-formes, le chiffre reste variable en fonction des enseignes. Pour Casino, 95 % des approvisionnements des hypers se font à partir des entrepôts. Le taux monte à 98 % pour les supermarchés. Carrefour se place à 90 %, Promodès à 85 %, tout comme Auchan et Système U. Même l'enseigne Leclerc, qui pratiquait beaucoup les livraisons directes, revient fortement sur sa politique originelle et tend à accroître sensiblement les passages par des plates-formes, mais pour l'instant ne dépasse guère les 30 %. Les produits qui passent en direct entre les fournisseurs et les magasins concernent les productions locales, notamment en fruits et légumes, les produits frais en camions complets (type lait ou viande), le textile et quelques produits saisonniers.

Pour les grandes enseignes, l'avantage de ce type d'organisation par plate-forme ou entrepôt est évident ; elles maîtrisent davantage les flux entre les plates-formes et les magasins. Le groupage, qui s'effectue dans la plate-forme, limite le nombre de véhicules qui desservent quotidiennement le magasin d'où une meilleure fluidité de l'accueil et du trafic. Il convient de distinguer trois types de flux qui obéissent chacun à une logique différente :

- les flux entre les fournisseurs et les entrepôts, bien régulés ;
- les flux entre les entrepôts et les magasins, placés sous la responsabilité des enseignes et qui s'intègrent parfaitement dans les schémas d'optimisation ;
- les flux directs entre certains fournisseurs et les magasins parfois mal maîtrisés.

#### 4. Externaliser ? Oui mais encore

Si la tendance au passage en plate-forme est à peu près la même partout, la distribution se trouve confrontée à un choix d'importance :

- soit gérer elle-même ses entrepôts ;
- ou encore faire appel à un prestataire extérieur : c'est l'externalisation.

La gestion intégrée des entrepôts reste une culture très forte chez Casino, Intermarché, Système U et Promodès. D'autres enseignes comme Auchan, Carrefour, Cora, Monoprix, font preuve de plus de souplesse dans l'externalisation de la logistique. Ces prestataires logistiques assurent généralement la gestion d'un entrepôt dédié. C'est également à ces prestataires qu'incombe la gestion des transports entre l'entrepôt et les magasins. Les distributeurs, on les comprend, souhaitant limiter la cascade des intervenants, refusent de plus en plus fréquemment de travailler avec des prestataires ne pouvant pas leur garantir l'utilisation de leur propre flotte.

La grande distribution est-elle tentée par les *départs usine* ? De plus en plus sensibilisée sur l'organisation des flux logistiques et, dans ce domaine, très active, la grande distribution pourrait être tentée de développer les achats *départ usine*, ne serait-ce que pour accroître sa sphère d'influence. Or, actuellement, la plupart des transports sont gérés par les fournisseurs même si une volonté d'acheter *départ usine* se fait effectivement parfois jour, accentuée par les

dispositions de la « loi Galland ». Certains tenants des achats *départ usine* estiment que cela devient indispensable en flux tendus et productifs. En effet, l'achat *départ usine* permet de contrôler au mieux les prix de transport et de massifier les flux pour réaliser des gains de productivité. Tout le monde ne partage pas ce point de vue. Conclusion : à chacun ses règles, à chacun ses choix. La règle d'or consiste cependant à faire preuve d'une très grande souplesse, la vérité d'hier n'étant plus celle d'aujourd'hui et celle d'aujourd'hui ne sera sans doute pas celle de demain.

### **5. De moins en moins d'approvisionnements directs**

La tendance est là et elle est forte : de moins en moins de passages directs, de plus en plus de plates-formes. La massification des flux par les entrepôts permet d'évidence de réduire les coûts et de simplifier la gestion des approvisionnements des magasins. Cet avis est partagé par pratiquement tous les grands opérateurs du commerce moderne. Connaissant le point de vue des grandes enseignes du commerce, on peut également se demander comment réagissent à cette évolution les prestataires logistiques ou encore les transporteurs. Globalement, les prestataires logistiques, spécialisés dans la gestion des plates-formes, se déclarent satisfaits des relations qu'ils ont nouées avec leurs interlocuteurs. Dans les plates-formes dédiées, le management des équipes et du travail se fait généralement en binôme entre le directeur de l'entrepôt (rattaché au prestataire logistique) et un responsable de l'enseigne. Ces partenariats étroits présentent même des opportunités commerciales très intéressantes pour les prestataires logistiques ; au plan international par exemple. En effet, pourquoi ces prestataires n'accompagneraient-ils pas leur client dans leur développement international ? Les Britanniques, experts en logistique, l'ont compris. Ainsi Marks & Spencer travaille en France avec les mêmes prestataires logistiques qu'en Grande-Bretagne.

Chez les transporteurs le discours à l'endroit de la grande distribution semble plus nuancé. La satisfaction reste globalement de mise et le travail avec la grande distribution n'est guère, disent-ils, plus compliqué que celui des autres secteurs économiques. Trois réserves principales toutefois sont signalées :

- le transporteur doit gérer les dysfonctionnements entre le fournisseur et le distributeur ;
- le passage en entrepôt réduit le rôle du transporteur ;
- il subsiste des problèmes de temps d'attente dans les plates-formes et les magasins.

Le problème des temps d'attente a été très médiatisé lors des récentes grèves des chauffeurs routiers tant en 1987 qu'en 1997. De nombreux chauffeurs se plaignent en effet de temps d'attente longs devant les magasins. Ils ont été entendus par le commerce et Jérôme Bédier, président de la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution (FCD) déclarait, lors de la dernière semaine internationale du transport et de la logistique : « *La gestion des temps d'attente est l'un de nos soucis majeurs. Il faut bien en analyser les causes, rechercher les solutions et enfin prendre des engagements réciproques. Il existe une grande part de subjectivité dans cette approche du temps d'attente. D'une*



*part le magasin apprécie le temps d'attente par rapport au rendez-vous fixé, mais le chauffeur, quant à lui, l'estime par rapport au moment où il se présente devant le magasin ou la plate-forme. Or les quelques statistiques disponibles montrent qu'environ 20 % des chauffeurs se présentent en avance (7 à 8 % enregistrent des avances supérieures à 30 minutes) ».*

Selon André Mazeleix, chargé d'étude au Comité national routier (CNR) : « Tous secteurs confondus, les temps d'attente restent encore très élevés en France. Or, on est globalement parti de six heures perdues au chargement et déchargement pour aujourd'hui constater une moyenne de 5 heures 18 » (propos entendus en février 1996).

Les responsables logistiques sont donc très nombreux à réclamer une clarification de cette notion du temps d'attente. Ils reconnaissent d'ailleurs maîtriser infiniment mieux le temps d'attente dans les plates-formes que lors des livraisons directes fournisseur-magasin. Si le problème des temps d'attente se pose aujourd'hui avec moins d'acuité qu'auparavant, il subsiste dans certains magasins, à certaines périodes de l'année. Les temps d'attente dépassent alors ce que les distributeurs conviennent de considérer comme la norme acceptable (plus d'une demi heure d'attente entre l'heure de rendez-vous et la prise en charge du véhicule).

Etre plus performant, limiter les temps d'attente réclame indéniablement de lourds investissements matériels. La grande distribution est consciente qu'il faut accueillir le transporteur au même titre que l'on accueille le client. Ainsi l'instauration d'un climat de confiance entre transporteur et chauffeur passe également par toute une série de mesures telles que l'accueil du conducteur, le balisage, un point phone et boissons, etc. Les nouvelles installations intègrent de plus en plus des quais de déchargement évitant des manutentions trop lourdes. Certains sites disposent même d'espaces détente et de repos réservés aux chauffeurs. Ces bonnes intentions se heurtent cependant aux obligations de la « loi Raffarin » limitant l'extension des magasins et qui reste floue en ce qui concerne les opérations de modernisation des surfaces existantes.

## **6. Forces et limites de l'informatique**

*L'Efficient consumer response* (ECR) est, pour mémoire, un ensemble de méthodes et de technologies permettant d'accroître la satisfaction de la clientèle des biens de consommation (et donc les ventes). Ce concept mis en avant par la grande distribution a vocation à s'étendre à l'ensemble du commerce. Il est en quelque sorte l'équivalent pour lui de la démarche qualité totale dans l'industrie. La réflexion autour de l'ECR s'articule sur quatre axes : la logistique, les assortiments adaptés, l'efficacité des promotions et le lancement des produits nouveaux.

C'est actuellement au niveau du pôle logistique que le concept ECR marque le plus d'avancées. Le recours au code barre et à l'EDI est devenu monnaie courante. La gestion partagée des approvisionnements (GPA) commence à voir le jour dans quelques enseignes. Ainsi, à partir de données assez fines sur les ventes, la distribution fournit des prévisions, à court terme, adressées au fournisseur. Ce dernier gère alors sa production et déclenche les

approvisionnement des magasins ou des entrepôts. Cette technique ne s'applique que pour les produits à très forte rotation du type épicerie. Ces nouvelles technologies de l'information et plus particulièrement celles de l'EDI améliorent la qualité de l'information transmise. Le principe de télétransmission fonctionne par le biais de réseaux Alegro (Gencod) ou Atlas 400 (Transpac). Les stations permettent de passer les commandes informatiquement du fournisseur vers sa centrale de stockage puis de la centrale au transporteur. L'avantage principal de l'EDI est connu : une saisie unique réduisant sensiblement les risques d'erreurs et augmentant la rapidité de la transmission. L'automatisation des commandes, jointe à d'autres techniques informatiques comme les prévisions de vente, les fiches produits ou les lectures optiques, entraîne une réduction des délais et de stocks et une réduction des coûts administratifs. On le sait, les contrôles administratifs à réception sont une grande source de litiges et de tensions entre les réceptionnaires et les chauffeurs. Les experts pensent que l'informatisation pourrait être une réponse intéressante à ces problèmes.

### **7. Former le personnel**

Former le personnel apparaît comme l'enjeu majeur. En effet, de nombreux dysfonctionnements trouvent encore leurs origines dans les difficultés de communication entre le personnel composé, côté magasin, par le réceptionnaire (et parfois le chef de rayon) et, côté transporteur, par le chauffeur. La plupart du temps, ces personnels ne connaissent pas dans le détail toutes les procédures et consignes. Le problème trouve sa résolution dès lors qu'un transporteur travaille de manière régulière avec certains magasins. La force relationnelle et les habitudes pallient alors ce manque d'information dans plus de 80 % des cas. La situation peut, par contre, devenir conflictuelle dès lors que le transporteur intervient de manière occasionnelle auprès d'un magasin. Un effort important de formation et d'information est donc en cours dans toutes les enseignes.

### **8. Que vivent les chartes**

Pour bien manifester leur bonne volonté et signifier leurs efforts, nombre d'enseignes ont souhaité formaliser ces pratiques dans des chartes, tantôt nationales, tantôt régionales, tantôt même par enseigne. Le principe de la charte consiste à associer les trois intervenants de la chaîne : fournisseur, distributeur, transporteur dans la rédaction d'un document qui classe la liste des devoirs et obligations de chacun. Les premières chartes ont été signées au début des années 1990. L'Association nationale des industries agro-alimentaires (ANIA) a établi, en octobre 1991, un protocole d'accord entre transporteurs, distributeurs et industriels de l'agro-alimentaire. De leur côté, la Fedimas (distributeurs) et l'Ilec (association de fabricants) ont créé, en janvier 1993, un comité paritaire de responsables logistiques et lancé une charte nommée « livraison et réception des marchandises ». Les objectifs de ces initiatives étaient convergents. D'une part, le protocole de l'ANIA visait à améliorer la gestion des flux physiques de façon à partager les gains de productivité entre tous les acteurs de la chaîne alimentaire ; d'autre part, la charte Fedimas-Ilec entendait répercuter les économies de la chaîne logistique jusqu'au consommateur. En 1994, les discussions ont repris avec des partenaires légèrement différents, les distributeurs étant représentés par

la FCD et Castorama. Les réunions se sont succédées et ont abouti, le 27 février 1996, à la signature d'une « charte qualité transporteurs-distributeurs ». Cette charte s'applique à l'ensemble des marchandises, à l'exception des denrées périssables. Elle comprend cinq volets concrets :

- 1) garantir la qualité de la chaîne du transport dans le respect des réglementations ;
- 2) respecter les délais et concilier les intérêts de tous les partenaires ;
- 3) communiquer et faire circuler les informations ;
- 4) développer les échanges et la concertation entre les partenaires ;
- 5) améliorer les conditions d'accueil des conducteurs en prévoyant des installations pour l'accueil.

Présentant une étape majeure dans la concertation entre les trois acteurs de la logistique, cette charte marque réellement l'ouverture d'une ère nouvelle. En fait, l'ensemble des acteurs de la grande distribution s'accordent tous à reconnaître que l'enjeu majeur des prochaines années est de multiplier les occasions de dialogue et de travail de manière concertée.

## C - LE MULTIMEDIA, NOUVELLE DIMENSION DE L'INFORMATIQUE

### 1. Les progrès de la technologie

Les années 1990 suivent deux décennies marquées par une fantastique évolution matérielle des systèmes informatiques. On pouvait imaginer un certain retour au calme, une pause informatique. Il n'en est rien. Une ère nouvelle se dessine, caractérisée par un rapprochement entre l'audiovisuel, l'informatique et les télécommunications.

Les progrès de la technologie dans la maîtrise du son et de l'image numérique permettent aujourd'hui le développement d'outils multimédia. C'est le mariage de raison entre les équipements audiovisuels du foyer et le micro-ordinateur du bureau. Non seulement il n'y aura plus de frontières entre l'entreprise et le domicile mais il n'y en n'aura pas, non plus, entre nations. Le multimédia est utilisé à de multiples fins : dialoguer avec ses clients, ses fournisseurs, ses collaborateurs ou ses supérieurs ; il permet de mettre au point des méthodes tendant à optimiser des stratégies commerciales, il permet aussi d'améliorer la surveillance d'équipements sophistiqués.

C'est surtout auprès du grand public que cette technologie devrait le plus bouleverser les habitudes. Le multimédia va permettre toutes sortes de consultations de catalogues animés, enrichis à la demande de commentaires ou d'informations plus ou moins spécifiques. En quatre ans, les CD-Rom et CDI, dont on parlait hier encore comme des technologies de science fiction, ont gagné de nouveaux marchés tant professionnels que grand public. La bataille de la convivialité de l'interface homme-machine est en passe d'être gagnée. Parallèlement au progrès des matériels informatiques et pour des raisons identiques (performances croissantes de l'électronique, développement de nouvelles technologies), les télécommunications ont rapidement progressé depuis quelques années. Les distances n'existent plus, ces innovations dans le domaine

des télécommunications se traduisent par des plages de services nouveaux : messagerie vocale, transfert de message écrit, télécopie gérée par ordinateur, voire consultation d'images à distance. Les prochaines années verront la généralisation d'outils de « *reengineering* » permettant aux entreprises de rénover complètement leurs applications informatiques à partir des anciens programmes ; productivité et rationalité en sont les deux caractéristiques. L'originalité du « *reengineering* » est de pouvoir effectuer une réécriture des applications actuelles pour en créer une nouvelle version structurée dans un langage quelconque.

En résumé, les technologies de l'information vont modifier les activités par quatre grandes évolutions :

- le multimédia qui donnera une nouvelle dimension de l'informatique ;
- les nouvelles interfaces conviviales permettant une informatique résolument adaptée aux utilisateurs ;
- les télécommunications mobiles et à débit élevé, support essentiel à l'entreprise réseau ;
- les outils de productivité et de standardisation dans la réécriture des programmes informatique pour permettre à tous les services de l'entreprise de travailler ensemble facilement.

## **2. Il était une fois le Gencod**

Si le Gencod a été officiellement créé en 1972, l'idée remonte sept à huit ans en arrière. Dans les années 1966, les ordinateurs de la troisième génération sont apparus et les entreprises impliquées dans la distribution ont craint de voir se multiplier les procédures et les identifications de produits et de sociétés par l'utilisation généralisée de l'informatique.

L'idée était d'éviter qu'il existe autant de procédures administratives que de partenaires. Il fallait trouver un système de codification unique et normaliser les échanges. Les entreprises (fournisseurs, distributeurs) décident d'entreprendre ensemble la mise au point et l'application d'un système susceptible d'améliorer la productivité de leurs relations commerciales. Quand les bases de langage furent fixées, Gencod fut créé, structure commune et paritaire pour continuer la définition des règles de communication, la diffusion de l'information et la coordination des travaux. Parmi les firmes fondatrices, on notera, pour le secteur commerce et distribution : Radar, Printemps, SCA, SGCC (les coopérateurs), Auchan, Casino, Francap, Promodès et l'Institut français du libre-service (IFLS) ; pour l'industrie : Philips, Hachette, Astra, BSN, Bel, Kronenbourg. Les premières règles sont apparues en 1974 avec la normalisation des documents administratifs. On ne parlait pas encore de codes barres ni de lecture optique mais d'une harmonisation des données entre clients et fournisseurs. Les études, au niveau européen, sur la codification des produits (est et ouest) se sont concrétisées par la création de l'*European article numbering* (EAN).

En 1977 cet organisme fut chargé de l'harmonisation des règles au niveau international, de leur diffusion et de permettre à de nouveaux pays de devenir utilisateurs du système. Il est actuellement composé de cinquante pays membres.

Ce n'est qu'en 1980 que l'on a commencé à parler de la lecture optique. La symbolisation apparut donc pour utiliser le système de codification avec la lecture optique pour l'exploitation en magasin, rendre plus automatique le fonctionnement à la caisse. En 1985, la symbolisation apparut dans les unités d'expédition pour l'automatisation dans les entrepôts. En 1989 l'objectif d'origine fut atteint avec Allegro, système EDI, messagerie qui permet de transmettre des documents normalisés Gencod/Edifac d'ordinateur à ordinateur entre les différents acteurs de l'industrie, du commerce, des transports prestataires logistiques.

Le rôle de Gencod consiste à :

- animer des groupes de travail ;
- diffuser l'information aux adhérents ;
- former les adhérents aux règles de codification, marquage et langage ;
- permettre aux sociétés de service et d'ingénierie informatique (SSII) fabricants de matériels et de masters films de disposer des meilleures règles de codification ;
- représenter le groupement tant au plan national qu'international.

Dans un premier temps, l'essentiel de l'activité de Gencod consistait à codifier, sous forme normalisée, les communications entre les entreprises de l'industrie et du commerce et à unifier la forme des messages papier échangés entre ses partenaires. Jusqu'en 1977, Gencod a connu un développement assez lent du fait de la difficulté à prouver aux dirigeants des entreprises la rentabilité engendrée par la standardisation des documents (28 adhérents en 1972, 131 en 1975, 852 en 1980).

L'internationalisation des produits et l'apparition du code à barres aux Etats-Unis devraient bouleverser le paysage. Avec ses équivalents européens, l'EAN est créé en 1977, Gencod importe et promeut la symbolisation des produits, largement appuyé par les grands commerçants. En 1978 ceux-ci font publiquement connaître leur volonté d'utiliser le marquage des produits, sollicitant de fait fermement les industriels afin qu'ils adhèrent à la démarche. A partir de cet instant le nombre d'adhérents à Gencod, via Gendi pour les distributeurs et Genfa pour les fabricants, a crû fortement. Ils étaient en 1996 plus de 13 000 dont 430 commerçants et 12 000 industriels.

### 3. Le système ECR

Le sigle ECR signifie *Efficient consumer response* ; dans sa traduction française : réponse optimale au consommateur. L'ECR marque la volonté conjointe de conduire ensemble une stratégie visant à supprimer les coûts inutiles rencontrés sur l'ensemble de la chaîne marchande, du producteur au client ; car il est évident qu'un coût inutile ne présente aucune valeur pour le consommateur. Il y a eu ces vingt dernières années une prolifération, de part et d'autre d'ailleurs, de systèmes personnels complexes qui, non seulement, ont entraîné des surcoûts, mais aussi provoqué de graves dysfonctionnements dus au « chacun pour soi » développé d'une manière exacerbée.

L'ECR permet de rendre les systèmes existants plus efficaces, mais aussi de créer de nouveaux systèmes de substitution plus adaptés encore aux attentes des consommateurs. L'ECR est de conception récente. C'est en effet au cours de la conférence annuelle des dirigeants du « *food marketing institute* » de Chicago en 1992 que fut, pour la première fois, présenté le projet. En fait, le système de l'ECR s'inspire du concept de distribution japonais du « juste à temps » (*just in time*). Dans le secteur de la distribution, en particulier les grands magasins, ce concept a été traduit par le terme de « réponse rapide » (*quick response*). On peut mieux encore parler de réponse optimale au consommateur (*efficient consumer response*) pour rappeler, notamment, que ce dernier représente le point central de la stratégie commune des producteurs et des distributeurs.

En France, au moins autant qu'aux Etats-Unis, le secteur de la grande distribution a laissé ses stocks augmenter dangereusement depuis vingt ans, ce qui a entraîné, comme souligné au paragraphe précédent, le développement de technologies coûteuses et sophistiquées pour gérer cet état de fait. Il va sans dire que l'intensification des promotions des ventes a puissamment contribué à l'inflation des stocks de la grande distribution. Les Etats-Unis ont vécu la même situation. Cette inflation considérable des stocks a amené l'émergence aux Etats-Unis de nouvelles formes de distribution. K Mart et Wal Mart sont alors entrés en scène. Ces entreprises, qui n'opéraient pas jusque-là sur le secteur agro-alimentaire, ont mis au point un système de distribution beaucoup plus léger et efficace, à base de bas prix. Mêmes causes, mêmes effets, en Europe, et en France notamment, avec le phénomène nouveau des maxidiscomptes qui procèdent pour partie d'une prise de conscience de l'importance stratégique de la logistique et de la technologie. Cette évolution a rapidement fait école, rendant l'ECR et ses systèmes incontournables.

L'objectif de l'ECR consiste donc à créer un flux d'informations du producteur jusqu'au distributeur à base de transparence et de « zéro papier ». Cela doit permettre un approvisionnement régulier qui répond à la demande. Pour y parvenir, il est fondamental de disposer de données exactes. En outre, l'Echange de données informatisées électroniques « *Data Interchange* » (EDI) permettra, à terme, de limiter l'usage du papier.

A vrai dire, la mise en place de cette nouvelle technologie ne présente pas de difficulté majeure. Il est, par contre, beaucoup plus délicat de restructurer le système et de le rendre plus efficace. Il faut, aussi faire évoluer les mentalités. En effet, à un moment donné du processus, le fabricant et le distributeur doivent opter pour une approche du type management par catégorie (*category management*). Les acheteurs ne doivent plus être seulement responsables d'un produit mais d'une catégorie entière de produits, en d'autres termes du « mix ».

Le développement du partenariat permet également de réfléchir au moyen d'augmenter le niveau des ventes, notamment par des innovations en matière de merchandising. Cette alliance entre les producteurs et les distributeurs est particulièrement intéressante puisque les premiers connaissent parfaitement les produits et le profil du consommateur et que les seconds sont experts sur leur segment de marché.

L'ECR peut ainsi en France, aujourd'hui et demain, comme hier aux Etats-Unis, contribuer à détendre les relations entre les acteurs du marché. Aux Etats-Unis les relations amont/aval ont connu une période de très haute tension. L'ECR a, grandement, contribué à améliorer une situation en nette dégradation. Aux Etats-Unis, même si certains conflits subsistent, fabricants et commerçants ont pris conscience que la recherche de solutions de consensus non seulement était de nature à améliorer le climat général des affaires mais, dans tous les sens du terme, profitable à l'ensemble des acteurs économiques concernés ; ce qui ouvre des perspectives à notre pays.

#### 4. L'Europe de l'ECR

L'ECR Europe ne s'applique qu'à la chaîne alimentaire ou para-alimentaire, comme l'ECR américain d'ailleurs. Son fondement réside dans l'existence de surcoûts indûment payés par le consommateur. Le développement de la relation production/distribution représente une importante source de réserve de productivité dans tous les domaines. En Europe, la réduction des coûts peut atteindre jusqu'à 3,4 % du prix de vente. Certains distributeurs italiens l'estiment même à 14 %. Aux Etats-Unis l'ECR s'était fixé une baisse de l'ordre de 10 %.

A l'heure actuelle, on assiste à la multiplication des relations bilatérales entre producteurs et distributeurs. Enrichissantes et souhaitables, elles font néanmoins courir un risque de prolifération de pratiques divergentes conduisant à terme à un jeu à somme nulle. Aussi, pour éviter une trop grande dispersion des efforts fournis, l'élaboration d'un cadre de travail européen est apparue essentielle. De cette volonté commune est né ECR Europe qui est encore bien jeune puisque la première réunion a eu lieu en juillet 1994. C'est un groupe de sociétés de l'industrie et du commerce qui a pris cette initiative. Il s'agit de neuf sociétés de distribution soit Royal Ahold (Albert Heijn), Asko, Auchan, Delhaize, Ikéa, Promodès, Rewe, Rinascente, Tesco et huit groupes industriels : Coca-Cola, Johnson and Johnson, Kraft General Foods, Mars, Nestlé, Procter & Gamble, Unilever et Stardust. Ces sociétés sont représentées à un niveau élevé au sein d'équipes de direction (executive board). Trois organisations : le CIES, l'Association européenne des fabricants de produits à marques (AIM) et Eurocommerce les appuient dans la coordination.

Ces sociétés se sont accordées sur une vision commune : « *Travailler ensemble pour mieux satisfaire les désirs du consommateur plus rapidement et à moindre coût* ». L'un des membres fondateurs, Albert Heijn (Royal Ahold) résumait ainsi dernièrement les avantages de l'ECR : une simplification considérable de la logistique autrefois très complexe, des délais de réponse plus rapides, une plus grande flexibilité, l'amélioration de la qualité des marchandises, surtout des périssables grâce à des livraisons plus fréquentes, la baisse des coûts dans tout le processus.

Pour Etienne Laurent (président du CIES *food business forum*), la principale différence est sans aucun doute la place accordée à la rationalisation des flux, des produits et de l'information. Celle-ci présente deux aspects distincts qui sont, d'une part, les problèmes de standardisation à l'échelle européenne et,

d'autre part, la recherche de pratiques exemplaires, démarche qui rejoint les préoccupations américaines.

Par ailleurs, les relations commerciales, considérées comme prioritaires aux Etats-Unis, ont été reléguées au deuxième plan en Europe notamment à cause du caractère conflictuel qu'elles revêtent ici. ECR Europe, inspiré par le secteur privé, met un point d'honneur à lutter contre toute « dérive » technocratique. En ce qui concerne les activités, la priorité a été donnée au développement de l'EDI et l'approvisionnement en continu. Egalement, les efforts américains sur la question de la communication interne et externe ont porté leurs fruits. La communication est aujourd'hui reconnue comme fondamentale au sein d'ECR Europe.

Bien que pour l'instant les acteurs d'ECR Europe soient principalement des grands groupes et des multinationales, les PME seront rapidement sollicitées. Leurs activités auront alors les moyens de prendre de l'ampleur grâce à l'abaissement du seuil de rentabilité et à la normalisation des démarches.

### 5. L'EDI, mais encore ?

Aujourd'hui une très large part de documents commerciaux est générée à partir de données existantes dans les systèmes informatiques internes de l'entreprise, ce qui n'empêche pas ces mêmes entreprises de traiter chaque jour un volume considérable de documents papier. Nous sommes encore loin du «zéro papier». Le tout papier concerne la commande comme la facture en passant par le bon de livraison, la fiche de réclamation ; il y a aussi les catalogues, les remontées des stratégies de vente. Ces documents constituent un flux vital d'informations pour l'entreprise. Toute interruption dans leur circulation physique entraîne des dysfonctionnements, quelquefois, dramatiques. Quand les papiers ne circulent plus, les marchandises s'arrêtent. Que dire sur les duplications de documents papier, sur leur retranscription aux formats et codes requis. Une donnée commerciale peut être ainsi saisie cinq fois au cours d'une même transaction commerciale, processus lent, coûteux et source d'erreurs considérables. Il y a un taux d'une erreur (un caractère) pour cinq cents informations saisies. Selon Gencod, cette non-qualité est la principale cause des litiges entre les partenaires commerciaux et surtout une sérieuse pomme de discorde. La normalisation Edifact est relativement récente ; ses règles remontent à 1987 en France. C'est Gencod qui a oeuvré pour le développement rapide de l'EDI dont il donne la définition suivante :

*«L'échange de données informatisées est l'établissement d'un lien direct entre les ordinateurs des partenaires commerciaux au moyen des réseaux de télécommunications par exemple le téléphone. L'EDI n'est pas une technologie mais un outil efficace pour réorganiser les processus commerciaux reposant sur la circulation de l'information. Toute société est à la fois en amont et en aval d'une chaîne d'approvisionnement. Son rôle est d'harmoniser de façon constante et fiable les exigences de chacun. L'EDI c'est la mise en place d'un partenariat d'affaires. Les avantages sont réciproques, la réduction des coûts et les gains de rentabilité doivent profiter aux fournisseurs et aux clients. L'EDI est un projet multidisciplinaire qui exige un engagement non seulement des*



*dirigeants mais aussi des responsables des différents services concernés. Si l'organisation interne se trouve modifiée, de nouvelles relations d'affaires sont souvent établies et gérées. L'EDI permet une meilleure utilisation et un meilleur partage de l'information en interne et en externe. L'Echange de données informatisées est l'échange par télétransmission de données structurées selon des formats standard entre applications informatiques. Les avantages de l'EDI sont au nombre de sept :*

- 1) la réduction des temps de saisie ;*
- 2) la diminution des litiges ;*
- 3) la réduction des coûts administratifs ;*
- 4) la réduction des cycles commerciaux ;*
- 5) l'augmentation du chiffre d'affaires ;*
- 6) l'amélioration des relations commerciales ;*
- 7) les bénéfices "stratégiques" ».*

## D - DES CARTES ET DES PUCES

### **1. L'étiquette intelligente**

Une révolution se prépare dans le commerce ; celle des étiquettes intelligentes.

Les commerçants, les distributeurs, s'activent avec leurs partenaires industriels au sein de l'Association technique du commerce (Périfem) pour mettre au point l'étiquette intelligente tant attendue. Dotée de puces « savantes » elle pourra permettre de suivre les produits à la trace et de généraliser, un jour prochain, le « *self scanning* » pour la grande satisfaction des clients pressés. Quand le commerçant recevra les produits marqués avec la puce, il lui sera facile de les identifier, même mélangés sur une palette en réception. Les tâches de contrôle et d'identification devraient être simplifiées au niveau des magasins et bien entendu des entrepôts. De même, le retour sur investissement sera rapide dans plusieurs domaines. La plupart des commerçants n'ont une idée de leur activité que deux fois par an lors des inventaires. Avec les étiquettes intelligentes, il sera possible de connaître en temps réel ce qui entre dans les entrepôts, dans les réserves des magasins et sur les linéaires sans omettre, bien entendu ce qui sort aux caisses. Ainsi, passer son chariot, son panier sous un portique qui scanne tous les produits d'un seul coup ne relève plus du domaine du rêve. Cette puce réinscriptible est de plus en plus petite et sera de moins en moins chère mais aussi de plus en plus efficace. On peut admettre qu'il s'agit là d'une alternative

crédible au code à barres sur laquelle tous les spécialistes de l'électronique travaillent<sup>49</sup>.

Pour tous les spécialistes, l'étiquette intelligente devrait trouver ses premières applications dans le domaine de la logistique. Elle finira certainement par remettre en cause les lignes de caisse actuelles. Certains y voient de fabuleux gains de productivité, d'autres une source de chômage. Sur ce point, Philippe Lemoine remarquait que : *«l'avenir de la grande distribution ne passe pas par une batterie de caissières en ligne ni par une vague de licenciements. Pour affronter le commerce électronique, les distributeurs doivent multiplier les services et donc créer des emplois»*<sup>50</sup>. Ce point de vue est entièrement partagé par Bernard Théobald, le délégué général de Périfem : *«Nous sommes à une époque où le service se développe pour satisfaire la demande des clients. Il sera plus enthousiasmant de faire de l'aide au client que de scanner des articles. Les caissières perdront une partie de travail inintéressante et gagneront un métier plus passionnant»*.

Autre intérêt de l'étiquette intelligente : personne ne connaît réellement sa démarque inconnue (DI). Avec la puce, les informations vont être d'une très grande précision. En effet, on aura la saisie exacte de ce qui rentre et de ce qui sort. Quand on sait que la démarque inconnue peut représenter, dans le plus mauvais cas, le montant du bénéfice d'un magasin après impôt, le surcoût de l'étiquette radio se justifie largement. De surcroît, affirment les experts, cette puce sera utile jusqu'au bout de la chaîne puisque, en effet, le consommateur détiendra des produits qui pourront être lus par des instruments ménagers pour l'informer sur les dates limites de conservation, par exemple.

L'écueil actuel est le coût. Il reste effectivement élevé. Mais il ne peut que baisser très rapidement. Au Gencod-Ean France, Bernard Sion, directeur des études, a sur la question un avis très pertinent : *«Il s'agit là d'un système à contenu évolutif alors que le code à barres est figé. Sa durée de vie est beaucoup plus longue. La vitesse de marquage est plus rapide. L'étiquette intelligente permet de sécuriser certaines informations en protégeant certaines zones qui ne seront accessibles qu'à certaines personnes»*.

Périfem est en train d'étudier avec les industriels concernés l'introduction d'une puce dans les produits mêmes. Ainsi, il sera possible d'élaborer ce qui se

---

<sup>49</sup> L'étiquette se présente comme un petit carré de plastique supportant une puce et une antenne sous forme d'un fil de cuivre. Le lecteur possède une bobine de fil qui émet un champ électromagnétique et un modulateur. Chaque modulation du champ crée 1 ou 10, comme en informatique. Ce signal rencontre la bobine de l'étiquette et ce courant alimente la puce. Celle-ci renvoie le message au lecteur. De la puissance d'émission du signal et de la taille de l'antenne (donc de l'étiquette) va dépendre la distance de lecture. Par exemple, un terminal portable équipé d'une batterie sera moins puissant et donc lira moins loin qu'un instrument fixe alimenté par le secteur. L'étiquette peut aussi être alimentée par une mini-pile qui utilise le signal émis par le lecteur pour «réveiller» l'étiquette. Il y aura donc des étiquettes passives et des étiquettes actives. Ces instruments vont pouvoir être utilisés dans quatre grands domaines : accès humain, trempabilité des produits, accès des véhicules et contrôle de tickets de caisse. Mais il faut savoir que l'étiquette intelligente possède un handicap non négligeable : elle ne peut équiper des produits contenant du métal dans les packagings, ce qui, là encore, exclut une grande quantité de produits vendus par la grande distribution notamment.

<sup>50</sup> Entretien accordé à LSA 12 février 1998.

passé tout au long de la chaîne, y compris au niveau des emballages. Les experts pensent que dans cinq ans, au maximum, la puce pourrait être généralisée à tous les produits.

Grande question : que va apporter l'étiquette intelligente ?

- Aux industriels :
  - codification ;
  - traçabilité ;
  - fabrication ;
  - facturation (EDI) ;
  - lutte contre la contrefaçon ;
  - protection contre le vol.
- A la logistique :
  - traçabilité ;
  - inventaires ;
  - gestion des stocks ;
  - protection contre le vol ;
  - contrôle des températures ;
  - gain de temps au chargement.
- Aux commerçants et distributeurs :
  - traçabilité ;
  - inventaire ;
  - facturation (EDI) ;
  - scanning ;
  - protection contre le vol.

La réflexion sur la mise en oeuvre des étiquettes intelligentes coïncide avec la mise sur le marché d'étiquettes électroniques de gondole. L'euro bouleversant l'étiquetage des produits, dans quatre mois au plus tôt et trois ans au plus tard, les linéaires seront étiquetés pour que le prix en euro soit bien lisible pour le consommateur. Les commerçants vont avoir le choix entre plusieurs possibilités : créer, bien sûr des étiquettes papier avec les deux prix grâce à des logiciels d'étiquetage ad hoc, ou franchir le pas de l'étiquette électronique gondole (EEG) qui permet l'affichage simultané des deux devises. Certains fabricants d'étiquettes électroniques proposent des moyens d'affichage évolutif des prix. Il est ainsi possible d'afficher le nom du produit et son prix ainsi que des informations consommateur (pourcentage de matières grasses, législation interbev sur les viandes qui fait apparaître des renseignements sur l'origine de l'animal, son type racial). D'autres fabricants proposent des versions permettant, par un simple changement de fenêtre, d'obtenir le double affichage en francs et en euro. L'étiquetage traditionnel a, cependant, encore de beaux jours devant lui. L'arrivée annoncée des étiquettes électroniques de gondole se fait toujours attendre. Seuls quelques distributeurs ont pris les devants. Il faut savoir que

l'étiquette papier bénéficie aujourd'hui des développements de l'informatique grâce à des logiciels qui en permettent la personnalisation.

Les adeptes de l'étiquetage électronique soulignent que ces procédés recèlent de multiples avantages, notamment les changements rapides de prix.

L'électronique accompagne de plus en plus au quotidien l'ensemble du commerce. Ainsi, on ignore sans doute que la multiplication des coupons de réduction pose des problèmes de gestion. Le marché du couponnage est en forte croissance. En 1997, plus de six milliards de coupons de réduction ont été émis sur le marché français contre seulement 240 millions en 1990. La valeur faciale moyenne d'un coupon est de 4,29 F. Quant au taux de remonté moyen, il se situe autour de 4,5 %, soit 300 millions de coupons compensés en 1997 et 1,3 milliard de francs remboursés aux consommateurs. Casino est actuellement en train de tester un mode de traitement électronique des coupons, considérant que ces bons de réduction sont devenus un mode de paiement à part entière.

## **2. La suprématie de la carte à puce**

La carte à puce n'en finit pas de se développer et de séduire les consommateurs. Dès que les standards seront unifiés, elle ne manquera sans doute pas de s'imposer comme le moyen de paiement numéro 1 aussi bien pour le commerce traditionnel que pour l'électronique. La progression du nombre de cartes en circulation est de +10 % par rapport à 1997, et le volume de transactions a dépassé les mille milliards de francs. Toutefois, le chèque reste toujours largement majoritaire, suivi des virements. Une forte majorité de cartes en circulation (77 %) sont internationales. Elles sont délivrées par les banques par le biais des deux réseaux : Visa et Mastercard. Le nombre de magasins capables d'accepter ce type de transaction par carte a, lui aussi, augmenté de quatorze mille unités pour arriver au chiffre de 360 000. Jusqu'à 800 000 points de vente sont susceptibles d'utiliser la carte bancaire comme moyen de paiement.

Ainsi, selon les estimations du GIE de la carte bancaire, en douze mois les porteurs des quelque 30,2 millions de cartes bancaires ont réalisé 3,1 milliards d'opérations (paiement et retrait), portant sur un chiffre d'affaires global de plus de mille milliards de francs. Il s'agit d'un bilan globalement positif : le nombre de cartes en service est en hausse de 11,2 % par rapport à 1996, celui des opérations de 10 %, et le chiffre d'affaires généré par ce mode de paiement progresse de 7,4 % (956 milliards de francs en 1996). L'activité des cartes croît au rythme de l'augmentation du nombre de porteurs. Les 2,3 milliards de paiements effectués chez les commerçants ont généré un volume d'affaires de 702 milliards de francs, 7 % de mieux qu'en 1996, contre 325 milliards de francs pour les 825 millions de retraits effectués dans les distributeurs. Enfin les 18 000 points de vente pratiquant la vente à distance (Minitel magique - lecteur C-net sur Internet et décodeur (canal +) équipé d'un lecteur de carte à puce) ont supporté 2,5 % des transactions (1,5 en 1996). Avec une moyenne de 111 opérations par carte et par an réalisées à 98 % sur le territoire français, les cartes CB restent les plus utilisées dans le monde. Les banquiers ont d'autres raisons de se réjouir. L'augmentation du nombre de transactions ne s'est pas traduite par une hausse du nombre des fraudes ; au contraire, celle-ci a diminué de 6 % en 1997 : 137

millions seulement ont ainsi été «détournés» contre 143 millions en 1996. En cinq ans, le taux de fraudes a ainsi baissé de moitié, passant de 0,04 % en 1993 à 0,02 % en 1997.

Le commerce est de plus en plus conscient de l'intérêt d'une carte de fidélité pour «capturer» le maximum de données sur ses clients : fréquence d'achats, date du dernier achat, montants cumulés sont des caractéristiques essentielles de la fidélité du client. Comment identifier le client puis mémoriser ses spécificités ? Une première voie pour capter ces informations peut être de mettre régulièrement à contribution le client lui-même qui délivre au commerçant sa propre fiche d'identité. Une deuxième voie consiste à capter des informations à travers les moyens de paiement utilisés par le client et sans les changer. Une troisième voie peut être mise en oeuvre, elle consiste à annoncer dans le magasin ce que recherche l'enseigne : récompenser la fidélité de ses clients. Pour cela une carte de fidélité est émise après recueil d'informations identitaires du client. Dès lors que le client a accepté de fournir ces informations, il reçoit une carte qui permettra au magasin de reconnaître ses achats et de les récompenser suivant un programme communiqué préalablement au client.

Il faudra ensuite que le client présente sa carte de fidélité à la caisse simultanément avec son paiement qui peut, lui, être réalisé avec une carte bancaire comme avec des espèces. Cette reconnaissance du client par une carte et des avantages qui lui sont liés, doit être le plus manifeste possible dans le magasin : PLV, espace carte, caisse réservée, etc. Les avantages de la carte de fidélité sont nombreux. Tous les clients y ont droit, le plus souvent gratuitement. Les données recueillies sont aussi fines que l'on veut : date, heure, montant, rayon, article, etc. On peut estimer que 50 % des clients d'un magasin performant méritent cette carte. Cependant, comme le client peut payer sans présenter sa carte de fidélité, un certain nombre de transactions échappent à la mémorisation par la caisse, l'importance de cette évasion étant directement liée à l'intérêt qu'a le client de présenter sa carte et à la communication qu'il reçoit du magasin.

Les grandes surfaces spécialisées (mobilier, électroménager, hi-fi) ont été les premières à comprendre l'intérêt d'une carte de crédit revolving pour encourager les renouvellements d'achats. Aujourd'hui, les cartes de crédit revolving ont élargi leurs possibilités d'intervention : elles permettent en outre le paiement en un nombre limité et convenu avec le client de mensualités. Elles permettent même le paiement comptant au niveau de la caisse du magasin (option sur « *pimpad* ») à l'instar d'une carte bancaire. Les cartes de crédit sont devenues des cartes de paiement universelles et, en tant que telles, elles deviennent le support idéal de la fidélisation du client. La procédure d'ouverture de la carte avec sa réserve de crédit qui lui est attachée nécessite le recueil d'informations sur le client qui permettront de situer non seulement son risque mais aussi son potentiel d'achat. Cette procédure peut être plus ou moins simplifiée. La fonction fidélité intégrée à la carte donne au client la possibilité, en une seule lecture pour le terminal de caisse, de payer et de faire enregistrer son achat à des fins de récompense : elle lui simplifie le passage en caisse et, à l'occasion lui permet de payer son achat à crédit (option crédit sur « *pimpad* » à côté de l'option comptant).

Les limites de la carte de paiement sont cependant de plusieurs ordres :

- perçue comme une carte de crédit, bien que comportant l'option comptant, elles sont alors rejetées par certains clients souvent les plus aisés ;
- les règles d'acceptation du client lorsqu'elles dépendent d'un score de risque écartent des clients qui néanmoins achètent régulièrement dans l'hyper. On peut toutefois néanmoins, à l'instar de certaines entreprises de VPC, simplifier l'acceptation et ne la soumettre à aucune condition de revenu ou de stabilité d'emploi ou d'habitation ;
- l'existence le plus souvent d'un code secret génère un nouveau chiffre que le client doit mémoriser et qu'il peut oublier si la fréquence d'utilisation est faible. Aujourd'hui il est possible de laisser le client choisir lui-même son code secret ;
- au total, ces différentes contraintes semblent limiter à 20 % des clients d'une grande surface ou d'un magasin spécialisé le nombre de clients susceptibles de détenir une carte de paiement. Ainsi cette carte ne peut être que le complément de la carte fidélité.

E - INTERNET

### **1. Une histoire ancienne**

Internet illustre les autoroutes de l'information et signe l'ère des multimédias. A son endroit, on rencontre les inconditionnels des progrès technologiques qui, immédiatement, ont souscrit un abonnement. A l'opposé se trouve une légion d'allergiques à ce mode de communication, encore mal dompté il est vrai, et dont on sait qu'il saute à l'envi par-dessus les frontières. Que sera Internet ? Sera-ce un instrument d'intrusion massif, violant l'intimité de plus de trois milliards de citoyens du monde ou, au contraire, le fantastique moyen de relier les hommes aux hommes, clé de voûte de la communication mondiale du XXI<sup>e</sup> siècle ?

L'interactivité sans frontière permet, en quatre jours, de commander un costume sur mesure exacte en regardant un modèle vivant sur écran, de transmettre la commande par exemple à un serveur situé en Floride qui fera exécuter le costume par un tailleur de Taïwan sachant que le costume impeccablement fini sera livré par un réseau de messagerie express, le tout en quatre jours chrono. Bel avenir pour la délocalisation de l'emploi, diront les «allergonets». Le risque reste de voir un déferlement de curieux encombrant les lignes, ce dont les professionnels du Net sont parfaitement conscients.

### **2. Quand Internet transforme l'intermédiation**

Le phénomène Internet devient une réalité incontournable. Selon Jean-Serge Bertoncini (ancien directeur des technologies de l'information de Peugeot SA) : *«Son impact sur les positions acquises dans les rôles d'intermédiation dirigée vers le client final devient majeur. Nul ne pourra à terme échapper à sa prise en compte dans la conduite industrielle et commerciale des affaires. L'industrie notamment constituera dans un premier*

*temps le vecteur le plus important : présentation institutionnelle des sociétés en Intranet, Extranet. Le grand public est une cible qui sera atteinte à travers des prototypes applicatifs spectaculaires, mais surtout lorsque la génération des " enfants du Net " n'imaginera pas pouvoir vivre privée de ces dispositifs de communication et d'information. Aussi la politique doit s'exercer au plan éducatif et délivrer des signaux d'encouragement forts».*

La population du « net » comptait fin 1997 quarante millions d'internautes, dont 70 % sont nord-américains. L'Amérique du nord précède largement le reste du monde dans l'usage du « net ». Par le chiffre d'affaires, l'industrie des technologies de l'information est en passe de devenir la première, car avec mille milliards de dollars elle devancera bientôt l'automobile. C'est une perspective fondée pour partie sur l'envolée du phénomène lié à Internet.

La vague Internet ne peut que s'amplifier. Hier, produit dérivé d'Internet, le commerce électronique pourrait bien un jour proche en devenir la tête de série numéro un. Internet n'est pas cependant, et loin s'en faut, que le commerce électronique. Il se trouve que les applications de commerce électronique sur Internet sont actuellement très médiatisées, remplissant d'espoir les uns, inquiétant les autres.

### *2.1. L'Intranet*

Moins connu, en revanche, est l'intérêt grandissant des distributeurs, notamment, pour l'Intranet qui permet aux entreprises et à leurs établissements d'échanger librement et facilement des informations en utilisant les technologies et les protocoles d'Internet. L'Intranet, pour mémoire, sont les «Nets» développés avec les mêmes technologies certes, pour un usage interne à une entreprise. On y retrouve le même jeu d'applications génériques soit : les messageries, l'accès à l'information présentée par pages, toutes formes d'échanges et de gestion en «mode document», des applications de type commande d'approvisionnement ou de réservations diverses (salles de conférence, parking visiteurs, sessions de vidéoconférence...), comptes rendus d'exécution ou relevés de frais de déplacement. L'Intranet devient ainsi le véhicule principal de la communication rapide du management vers les employés et des services entre eux. Beaucoup d'initiatives sont permises, notamment dans la chasse au gaspillage, dans la recherche d'un allègement de la bureaucratie, des processus internes.

On le sait peu, le secteur du commerce et de la distribution est déjà très en pointe en matière d'utilisation du réseau Intranet. Selon la revue spécialisée, « *Performance de la distribution* », 63 % des entreprises de distribution ont déjà mis en place des projets Intranet ou sont en train de le faire, 27 % ne sont pas encore équipées mais sont en phase de réflexion et seules 10 % se montrent réfractaires à ce nouvel outil. Une explication à ce phénomène réside dans les récents changements de mode de management appliqués dans la plupart des entreprises de distribution. En effet, le besoin de communication est, aujourd'hui très fort dans ces groupes qui viennent de mettre en oeuvre des changements majeurs dans leurs organisations. Certains sont même passés d'une culture totalement décentralisée à une culture centralisée. A ce point, Intranet se présente comme un outil indispensable permettant le bon fonctionnement de ce nouveau

mode de management. Pour les autres entreprises, dans un contexte d'importantes restructurations (fusions, absorptions), Intranet apparaît également comme le moyen le plus efficace de faire circuler plus rapidement les informations dans le nouveau réseau constitué. Autre avantage important de l'Intranet, du fait de son recours à des standards de communication : son caractère multimédia. Il permet d'ores et déjà le transport de sons et d'images et devrait permettre des applications de plus en plus riches telles que la visioconférence ou l'audioconférence au fur et à mesure que les bandes passantes utilisées augmenteront. Efficacité, simplicité, rapidité de mise en oeuvre, coûts réduits, tels sont les avantages d'Intranet. Toutefois son développement chez un distributeur représente incontestablement un gros travail sur le plan technique. Mêmes limités, les coûts d'Intranet ne sont pas nuls. Aussi, la plupart des distributeurs estiment que la mise en oeuvre d'Intranet doit se faire par étapes. Relativement réduite au démarrage, ses potentialités multimédia, notamment, pourront être améliorées peu à peu grâce à l'élargissement progressif de la bande passante.

### 2.2. L'Extranet

L'Extranet est l'accueil dans l'Intranet de partenaires extérieurs à l'entreprise. L'abaissement des coûts liés au Net va permettre d'étendre l'EDI aux plus petites entreprises. Par extension, le modèle virtuel de l'entreprise, qui ne fait plus tout elle-même, s'en trouve renforcé. Les fournisseurs et co-traitants, les partenaires industriels coopèrent comme s'ils appartenaient à la même entité. Utilisant les outils Internet, après avoir suivi la passerelle Intranet, l'entreprise, dans le cadre d'Extranet, peut communiquer avec ses partenaires dans un environnement maîtrisé c'est-à-dire sécurisé, contrairement d'ailleurs au réseau Internet. On pourra alors imaginer des applications d'échanges de documents commerciaux dans une optique de partenariat. Extranet sera l'outil privilégié du «*trade marketing*» (évoqué par ailleurs dans cette saisine). En conclusion, la journaliste Sophie Bouhier de l'Ecluse pose une question majeure : «*En apportant un maillage d'échange d'informations réellement décentralisé, en permettant l'envoi de toutes sortes d'informations multimédia, Intranet n'est-il pas sur le point de déclencher une véritable révolution culturelle dans l'entreprise ?*» On peut aller plus loin et poser une autre question : Extranet ne va-t-il pas modifier sans retour et dans le bon sens les relations entre la production et l'industrie d'une part, et le commerce et la distribution d'autre part? Car qui mieux se connaît, mieux se comprend et mieux s'estime. L'optimisation des relations producteur-distributeur passe sans conteste par une meilleure connaissance des problèmes d'autrui.

### 3. Le commerce électronique

Alors que l'Intranet et l'Extranet sont plutôt réservés aux relations « entreprises à entreprises », l'Internet apparaît par excellence comme le support du commerce électronique entreprises à particuliers.

Pour certains, l'ouverture des réseaux de communication à la sphère marchande est porteuse de promesses commerciales ; pour d'autres l'émergence d'une véritable économie de l'immatériel éveille de fortes craintes et suscite de



sérieuses réserves. Les chiffres les plus fous circulent sur l'évaluation de ce que pourrait être le commerce électronique dans les prochaines années. Certains vont jusqu'à avancer la somme fabuleuse de six cents milliards de dollars aux environs de l'an 2000, ceci bien sûr dans le monde entier, et en englobant tant les échanges inter-entreprises que ceux vers les particuliers. Pour la France, le cabinet d'études IDC estime que ce marché pourrait atteindre près de soixante milliards de francs à l'horizon 2001. Prévision non négligeables certes, et qui s'explique par le fait que nombre de PME s'empressent d'aller vers cet Eldorado commercial supposé et notamment celles appartenant au secteur des produits informatiques (logiciels, pièces détachées, etc.). De toute façon, il ne faut pas nier l'évidence qu'Andersen Consulting résume ainsi : *«Nous sommes à la veille d'un bouleversement sans précédent du monde des affaires. Avec le commerce électronique, nous allons assister à l'une des plus importantes vagues de transformation industrielle»*. De son côté, Bernard Dufau, président de Syntec informatique, qui regroupe les principales sociétés de service et d'ingénierie informatique (SSII en France) déclare : *«Nous allons vers une recomposition complète de la façon dont les entreprises vont avoir des relations avec leurs fournisseurs et leurs clients »*. La chambre de commerce et d'industrie de Paris a publié sous la plume d'Eric Hayat une communication très intéressante (mars 1997) sur *«les enjeux économiques des échanges et du commerce électronique pour les entreprises»*. Le rapporteur soulève de nombreuses questions et inquiétudes. Nous les reprenons.

1) Quelle sera l'influence de ces nouveaux médias transactionnels sur les comportements, attitudes du consommateur, relations vendeur/acheteur, stratégie et politique commerciale, mise en place de nouveaux modèles de promotion commerciale, approche marketing entièrement repensée sur un modèle *« one to one »*, réactivité accrue, organisation des circuits logistiques, etc. ?

2) Quelle sera l'influence de ces nouveaux circuits de vente sur les habitudes de vie quotidienne : obligation déclarative électronique, nomadisme accru chez les consommateurs *« caméléons »* ?

3) Quel sera l'impact du développement du commerce électronique sur l'organisation des entreprises et des différents maillons de la chaîne de vente : conception et diffusion des produits, rapport à la concurrence, émergence de nouveaux services à valeur ajoutée, etc. ?

Par ailleurs, le commerce électronique ne se limite pas à la relation établie entre une entreprise et un consommateur, ni même au seul acte d'achat. Un site de vente en ligne peut être utilisé pour offrir un service d'avant ou d'après vente qui peut n'être lié que très indirectement à l'acte d'achat proprement dit.

4) Plus fondamentalement et sociologiquement, certains se demandent si l'on n'assiste pas aux prémices d'un véritable bouleversement des relations commerciales quotidiennes, analogue à l'apparition de la grande distribution dans les années soixante ? Des emplois seront créés dans certains secteurs, d'autres seront détruits par ailleurs avec pour corollaire une véritable redistribution des rôles pour les acteurs. Interrogé sur ce sujet, Jérôme Bédier, rappelle que la grande distribution en France *« pèse »* six cent mille emplois. Il se dit *«très concerné par l'évolution de cette nouvelle forme de commerce»*. Pour qu'il se

développe, le commerce en ligne doit d'abord apporter une véritable valeur ajoutée commerciale. Quatre points sensibles doivent donc être surmontés selon le président de la FCD :

- il faut que la vente sur le *web* soit une occasion d'élargir l'assortiment des distributeurs ;
- la qualité de l'information donnée sur les produits doit être réelle ;
- les sites doivent être pratiques et faire gagner du temps aux cyber-acheteurs ;
- la réflexion sur le positionnement prix est fondamentale.

Pour information, Wal Mart, le numéro 1 de la distribution mondiale, a décidé de proposer ses produits en ligne moins cher que dans ses magasins.

La question est alors la suivante : les grandes enseignes françaises du commerce vont-elles imiter le leader mondial ? Jérôme Bédier a réaffirmé l'intérêt des distributeurs français : *«Ils sont tous en phase de test et devraient être rapidement présents sur ce canal de distribution»*. Le monde du commerce rappelle que s'il y a un nouveau format de vente, ce n'est pas pour autant qu'il convient de mettre en place de nouvelles taxes. Il faut utiliser au maximum les règles actuelles comme la directive européenne du 12 mai 1997 sur la vente à distance. Le commerce n'a pas besoin d'un nouveau droit du commerce électronique (Jérôme Bédier).

### 3.1. Pour une définition du commerce électronique

Selon Eric Hayat, en juxtaposant deux termes *a priori* antinomiques, le concept de commerce électronique accrédite parfois l'idée de mécanismes de vente opaque interdisant la convivialité des rapports marchands.

Il est vrai que les mêmes mots ne recouvrent pas toujours les mêmes réalités selon les domaines auxquels ils sont rapportés et selon la catégorie d'acteurs qui les emploient. En fait, il ne s'agit, ni plus ni moins, que de la transposition sur de nouveaux médias électroniques d'une démarche fort classique : entrer dans un magasin et choisir un article en rayon ou encore consulter un catalogue d'articles ou de services, en parcourir les références puis passer commande et payer. A ce premier aspect, au demeurant fort classique, vient se greffer le commerce électronique inter-entreprises. Ce dernier part de l'EDI. Sur l'Internet il devient l'Echange de formulaires informatisés (EFI). Dès lors, le concept peut être étendu à l'ensemble des flux de données entre partenaires susceptibles de déboucher sur des transactions commerciales avec paiement en ligne. Dans ses recommandations, la chambre de commerce et d'industrie de Paris rappelle qu'il existe donc bien deux façons possibles d'appréhender le concept de commerce électronique :

- une approche quelque peu réductrice qui définit le commerce électronique comme une forme moderne de vente à distance à l'instar du télémarketing, des téléachats ou de la VPC, mais fondée sur de nouveaux médias numériques. Cela ne signifie pas pour autant que toutes les phases de l'acte d'achat se font obligatoirement en ligne mais qu'il y a au moins une des étapes effectuée à travers un réseau de

télécommunication ; car si l'on conçoit l'acte de commerce électronique comme uniquement réalisé sur ces médias de bout en bout, depuis la promotion jusqu'au paiement (voire à la livraison) celui-ci ne relève encore, en l'état actuel des choses, que de la seule potentialité ;

- une approche plus large selon laquelle sont concernés tous les échanges et toutes les transactions qu'une entreprise ou un particulier peuvent être amenés à faire au travers d'un média électronique et d'un réseau.

L'ampleur du phénomène est facilement mesurable. Elle reste considérable si l'on appréhende le commerce électronique à travers des nouvelles formes d'économies induites et les nouveaux rapports sociaux émergents ou encore grâce aux nouveaux produits et aux nouveaux circuits qu'il impose. Le commerce électronique ne concerne plus seulement les processus d'achat et de paiement qui ne sont que la traduction de nouveaux outils techniques. Il aborde les politiques de conception de promotion de vente et d'après vente c'est-à-dire l'ensemble de la chaîne commerciale. Francis Lorentz, auteur d'un rapport sur le commerce électronique, en donnait une définition plus lapidaire : le commerce électronique correspond à l'ensemble des échanges électroniques liés aux activités commerciales : flux d'informations et transactions concernant des produits ou des services. Ainsi défini, il s'agit d'une relation entre entreprises, entre entreprises et administrations, entre environnements et particuliers, tous utilisateurs de diverses formes de transmission numérisée : téléphone, télévision, réseau informatique, minitel, Internet. Le commerce électronique, rappelle Francis Lorentz, n'est pas uniquement lié à Internet, et de souligner que le phénomène n'est pas nouveau, que les échanges inter-entreprises se sont largement développés depuis plus de dix ans sous la forme de l'EDI et que les ventes au détail des services et accessoirement des produits, ont également connu un certain essor en France grâce au minitel<sup>51</sup>.

### 3.2. *Le commerçant électronique... mais encore ?*

Naît-on ou devient-on commerçant électronique ? Au fait, qu'est-ce qu'un commerçant électronique ? Il s'agit d'un intermédiaire qui optimise l'adéquation entre l'offre (les commerçants «classiques», les industriels et leur force de vente, les sociétés de services...) et la demande (les clients, qu'ils soient particuliers ou professionnels...) en utilisant les fonctionnalités d'un support « *on line* ». Un commerçant électronique, bien entendu, déploie et exploite des systèmes téléinformatiques. L'essentiel, cependant, de sa fonction est de gérer un nouvel espace commercial hébergé par ces systèmes en animant les ventes, en attirant les chalands, en gérant les transactions, en supervisant les livraisons et, pourquoi pas parfois même les fabrications. Le commerçant électronique ne se limite pas à la seule mise en oeuvre de solutions techniques. Il va plus loin et se doit de créer ainsi une véritable valeur ajoutée de médiateur. Contrairement à une idée reçue, ceux qui maîtrisent le mieux la vente à distance ne vont pas nécessairement être

---

<sup>51</sup> Francis Lorentz : *Le commerce électronique une nouvelle donne pour les consommateurs, les entreprises, les citoyens et les pouvoirs publics* - janvier 1998.

les acteurs qui domineront les marchés de demain. L'histoire du commerce moderne, nous l'avons suffisamment rappelé dans ce rapport, est marquée par une succession de ruptures et de bouleversements économiques, techniques, sociaux. A chaque nouveau mode de distribution correspondait toujours l'apparition de nouveaux acteurs qui tenaient compte d'ailleurs des nouveaux comportements socio-économiques. Derrière les promoteurs de la vente par correspondance on retrouve des acteurs indépendants provenant du milieu textile. Derrière les inventeurs et les développeurs de l'hypermarché, se trouvaient, là encore, des indépendants qui n'avaient rien à voir avec le monde du succursalisme, des grands magasins et des magasins populaires. Il n'est pas impossible que le commerce électronique provoque une nouvelle rupture avec l'émergence d'une nouvelle famille de « cyber-commerçants ». Si cela était, en corollaire, on verrait, à coup sûr disparaître un certain nombre d'intermédiaires commerciaux actuels. Cependant, ces nouveaux commerçants, pour réussir vont devoir s'adosser à des savoir-faire clés comme la publicité, le merchandising électronique, les techniques de fidélisation et surtout la logistique. Ils devront être souples, réactifs et très attentifs à la demande et à ses évolutions. La qualité majeure pour réussir dans le commerce électronique restera la souplesse.

### 3.3. *Les secteurs directement concernés*

Suivant Eric Hayat, on peut, schématiquement, distinguer quatre familles de vendeurs par commerce électronique :

- ceux qui cherchent à étendre leur zone de chalandise soit parce qu'ils ont une stratégie de gamme (produits de luxe), soit parce qu'ils opèrent sur des marchés ou des créneaux étroits et particuliers (produits du terroir), spécialités gastronomiques locales, artisanat ;
- ceux qui, grâce aux technologies autorisées par l'Internet, peuvent offrir aux prospects des index de recherche puissants et rapides s'appuyant sur des bases de données et autres catalogues comportant de très nombreuses références (pas de besoins en rayonnage, absence de contrainte d'espace) ;
- ceux qui créent de nouveaux services pour répondre aux inadéquations des systèmes de distribution traditionnelle face à la demande des consommateurs (mauvais maillage du réseau de points de vente, impossibilité de suivre en temps réel l'acheminement des marchandises commandées, absence de mise en concurrence directe des produits, etc. ) ;
- les organisateurs de marchés qui s'adressent à une chaîne industrielle particulière ou à une famille de prospects d'entreprise ciblés et n'appartenant pas à une même classe d'équivalence.

En inventoriant les produits concernés par le commerce électronique, on découvre qu'ils peuvent être classés en deux catégories : celle des produits matériels et celle des produits immatériels, chacune d'elles d'ailleurs pouvant être subdivisée en deux familles : celle des produits standardisés et celle des biens produits à l'unité.

**Secteur des biens matériels.**

- Produits standardisés ou semi-standardisés :
  - les livres ;
  - les CD musicaux ou vidéo ;
  - les matériels informatiques ;
  - les équipements électroniques domestiques ;
  - les vêtements en prêt-à-porter ;
  - le vin et les produits du terroir ;
  - les cadeaux et certains gadgets.
- Produits à l'unité ou de petite série :
  - les places de spectacle ;
  - les voyages ;
  - les billets de transport ;
  - les produits artisanaux ;
  - les vêtements sur mesure ;
  - les fleurs ;
  - les articles de collection (automobiles, meubles).

A côté de ce secteur des biens matériels existe un autre secteur concernant **les biens immatériels** :

- Produits standardisés ou semi-standardisés :
  - les logiciels ;
  - les média (publications électroniques, radio, émissions en « *pay per view* ») ;
  - les réservations de chambre d'hôtel ;
  - l'information, le conseil et les services ( juridiques, financiers, etc.).
- Produits à l'unité ou de petite série :
  - les logiciels ;
  - les média (publications électroniques, radio, émissions en « *pay per view* ») ;
  - l'information, le conseil et les services ( juridiques, financiers, etc.).

En 1996, la répartition des ventes par secteur Internet s'établissait de la façon suivante :

1. produits informatiques.....	26 %
2. tourisme.....	25 %
3. loisirs.....	16 %
4. habillement.....	9 %
5. cadeaux, fleurs.....	9 %
6. alimentation.....	8 %
7. divers.....	7 %

Source : Forrester research.

On aura remarqué que plusieurs secteurs sont directement concernés par les potentialités à court et moyen terme du commerce électronique :

- le secteur de l'édition (élaboration et diffusion de contenus souvent numérisables) ;
- le marché de l'industrie du tourisme (voyage, hôtellerie, loisirs, spectacles) ;
- les secteurs de produits qui ont un positionnement de gamme (vins, produits du terroir) ;
- le marché des produits qui ont un positionnement de niche (pièces de collections, biens rares) ;
- l'industrie des équipements (informatique, bureautique) ;
- le secteur des fournisseurs (appel d'offres, marchés de fournitures) ;
- les secteurs des marchés spéculatifs (matières premières, chambres de compensation, etc.) ;
- le secteur des services (conseils, assistance, services bancaires, informations économiques) ;
- le marché de l'éducation (formation, logiciels, matériels) ;
- le secteur des biens de grande consommation (VPC, galeries marchandes) ;
- le secteur de la publicité.

A terme, selon la chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP), le commerce de proximité pourrait tout à fait ressortir gagnant de ces évolutions, à condition de savoir adapter sa stratégie pour être correctement référencé dans les sites fréquentés et de savoir procéder à quelques légères adaptations dans sa stratégie. Toujours selon la CCIP, il n'en va pas de même pour la grande distribution dont les fondements pourraient se trouver violemment ébranlés par un renversement du rapport de forces entre l'offre et la demande. L'offre devient en effet transparente et le marché accessible d'un seul... clic. Une simple requête définissant un service, les besoins du consommateur, peut orienter une clientèle vers le vendeur local le plus proche, à charge pour ce dernier de faire une offre susceptible de déclencher la vente.

#### *3.4. Les clients électroniques*

Tout acteur économique qui dispose d'un accès à un réseau (depuis le minitel, Internet, des réseaux fermés d'entreprise) est d'évidence un client électronique en puissance. Ainsi en France, 20 % des utilisateurs du minitel (ils sont potentiellement 17 millions pour un parc en service de 6,5 millions de terminaux) ont déjà effectué une transaction commerciale par ce moyen. Quant à Internet, on évaluait le nombre de ses utilisateurs entre trois cent et cinq cent mille en France et cent fois plus au niveau mondial début 1997. Depuis, on a assisté à un formidable développement des équipements des foyers français en micro-ordinateurs connectés, soit un million en début d'année 1998, soit un taux de pénétration par rapport à la population totale de 3,4 %. En Suède, on constate un taux de pénétration de 39,3 %. Les distributeurs allemands prévoient que 9 %

de leurs ventes seront commercialisées via le commerce électronique en l'an 2000 et 18 % en 2010. Les responsables interrogés estiment aussi que seule la moitié de l'augmentation des revenus générés restera sous le contrôle des entreprises du commerce de détail. Conclusion, outre Rhin, on s'attend à un transfert du revenu annuel de la distribution de l'ordre de 5 % au profit de nouveaux intervenants. Ce chiffre d'affaires perdu ira aux « *start up* », aux banques ou aux entreprises de communication ainsi qu'au marketing direct.

*« Le marché américain anticipe souvent les tendances européennes. Il semble donc intéressant, dans une approche prédictive, de l'observer d'un peu plus près nonobstant des prévisions, en terme de consommateurs et de chiffre d'affaires qui prêtent souvent à caution »,* souligne Eric Hayat.

Encore embryonnaire en 1995, le commerce électronique via l'Internet a connu une phase d'accélération très nette en 1996 avec un taux de croissance de l'ordre de 200 % en terme de chiffre d'affaires. En 1996, le pourcentage d'internautes outre Atlantique ayant réalisé un achat sur le Net avait doublé par rapport à 1995 pour s'établir à 24 %. Le montant moyen des achats a sensiblement progressé. Il fluctuait entre 10 et 100 dollars pour un tiers des utilisateurs et franchissait le seuil des 100 dollars pour le tiers restant. Aux Etats-Unis la marge de progression demeure considérable puisque, selon les prévisions, un chiffre d'affaires multiplié par 20 d'ici l'an 2000 reste tout à fait possible. Ainsi un Américain adulte sur deux se déclare disposé à acheter via un canal électronique comme l'Internet. Aux Etats-Unis, l'évolution des mentalités est très nette. La barrière psychologique du vecteur transactionnel semble tomber pour des consommateurs qui désormais se montrent davantage soucieux de choix, de qualité, de service et de délais.

Le tourisme (billet, voyages, réservation d'hôtel, achats de séjour) détrône désormais la vente des produits informatiques. Les secteurs de l'habillement (VPC) et de l'alimentation (vins, produits fins, spécialités gastronomiques) figurent également au palmarès.

A quoi, à qui en France, correspond le profil socio-professionnel de l'internaute ? Certaines études sont surprenantes à cet égard. Selon le cabinet d'étude Médiangles, le panier moyen de l'acheteur français sur Internet était en 1997 de 470 F, avec des variations importantes entre 250 et 2000 F. Contrairement à l'opinion courante, ce ne sont pas les catégories socio-professionnelles les plus aisées qui achètent les produits les plus chers. Les revenus élevés (plus de 300 000 F par an) achètent des produits peu onéreux tandis que les revenus modestes (120 000 F par an) s'orientent vers les achats supérieurs.

### *3.5. Part et présence du commerce électronique en France et dans le monde*

En 1996, l'ensemble des transactions réalisées en France via Internet s'élevait à environ quinze millions de francs, ce qui était dérisoire, d'autant que les trois quarts de ce montant revenaient à des sites étrangers, américains dans leur écrasante majorité. Un certain nombre d'entreprises françaises, à titre

d'expérience pilote, ont toutefois commencé à vendre sur le web mais les résultats, à la fin de cette année, n'étaient encore que très marginaux.

1998 marque le vrai départ du commerce électronique en France. La croissance envisagée d'ici la fin du siècle est ainsi vertigineuse mais d'aucuns la considèrent comme incertaine. Selon l'Association française de télématique (Aftel), le commerce électronique en France, via le seul Internet, pourrait représenter entre 35 et 200 milliards de francs en l'an 2000. L'écart est énorme. Dans un premier temps, la toile (terme français désignant le *world wide web*) sera davantage utilisée par les entreprises pour commercer entre elles que par le grand public. Les échanges électroniques inter-entreprises pourraient générer un chiffre d'affaires d'environ cinquante milliards de francs en 2001, contre dix milliards pour le grand public : chiffre à comparer aux cinquante milliards réalisés par la VPC en 1997. Au total, le volume d'affaires pourrait atteindre soixante milliards de francs dans cinq ans, soit un montant équivalent au chiffre d'affaires réalisé aujourd'hui dans la vente par correspondance. Bien sûr, ces chiffres peuvent paraître encore très modestes comparativement aux pronostics mondiaux les plus optimistes ; pour mémoire, six cent milliards de francs dans le monde aux environs de l'an 2000.

Le développement du commerce électronique dans notre pays dépend des réponses apportées à la question : pourquoi commercer électroniquement. D'aucuns diront : il faut prendre le train en marche et le faire avant les autres. En fait, six raisons militent en faveur du commerce électronique :

- 1) le commerce électronique constitue une voie nouvelle et un canal supplémentaire de distribution ;
- 2) il permet de réduire les intermédiaires ;
- 3) il bénéficie aux consommateurs. Ces derniers sont également sensibles à plusieurs facteurs :
  - la vitesse des transactions et la livraison quasi immédiate des produits numérisables ;
  - le côté ludique et multimédia de l'offre ;
  - le fait de pouvoir tout trouver et comparer en une unité de lieu et de temps ;
  - la possibilité d'opérer leurs achats depuis leur domicile, leur bureau ou en déplacement ;
  - l'ouverture des magasins 7/7 jours, 24/24 h, 365 jours par an ;
  - l'interactivité (demande de renseignements complémentaires, commentaires, aide, etc.) ;
  - le renouvellement de l'offre et le merchandising électronique (offres promotionnelles, etc.) ;
- 4) le commerce électronique est une occasion de promotion sans égal pour les petites structures, PME/PMI, petits commerces opérant sur certains secteurs de marché ;
- 5) les risques du commerce électronique sont de plus en plus limités ;



- 6) en matière de commerce électronique, les entreprises françaises possèdent d'indéniables avantages compétitifs.

### 3.6. Une occasion pour les PME/PMI

Nombreux sont les experts qui pensent que, grâce au commerce électronique, les PME/PMI vont pouvoir compenser leur problème de taille en accédant à un marché beaucoup plus large de consommateurs. Ces petites entreprises vont bénéficier de la même audience que les grands groupes et disposeront potentiellement des mêmes outils pour présenter leur offre commerciale. Le coût de mise sur le réseau (vitrine, présentation et vente des produits, publicité) est sensiblement identique. Pour une PME ou un commerçant « positionnés » sur des marchés de niche (produits du terroir, de luxe, éditions spécialisées), ceux-ci peuvent être étendus à l'ensemble de la communauté électronique mondiale. Pour une PME/PMI, prendre le « train d'Internet » en marche n'est pas très onéreux. Aucun pas-de-porte n'est nécessaire et les investissements fixes (équipements, informatique et infrastructures), frais de conception ou variables (exploitation du site, mise à jour, dialogue avec les acheteurs) demeurent pour l'instant raisonnables (moins de cent mille francs dans 75 % des cas). La remise à jour des catalogues ne nécessite aucun frais d'impression et le renouvellement des produits et des gammes s'en trouve donc facilité.

Dans une étude intitulée «*Mirage ou opportunité pour les PME* », Jean-Michel Yolin, ingénieur général des Mines, fait remarquer : «*Une entreprise PME/PMI peut commencer par mettre sa "carte de visite" sur le web par exemple au moyen d'une simple page hébergée sur un serveur externe. C'est un premier pas très bon marché qui permet de se familiariser avec le concept Internet dans l'entreprise mais qui peut néanmoins présenter un double risque : le premier c'est que l'entreprise considère que l'effort est fait puisque maintenant elle est sur le web ; le second, c'est qu'une présence aussi réduite donne une image d'amateurisme. Le niveau suivant consiste à déployer un site interactif avec le catalogue des produits, des services et du savoir faire de l'entreprise et permettant de mettre l'entreprise à l'écoute et au service de ses clients et de détecter de nouveaux partenaires. Il suffit d'un pas de plus pour vendre sur Internet avec un E.mail offrant aux clients la possibilité de poser des questions ou de donner son avis et un formulaire de commande permettant au client de passer à l'acte éventuellement avec un système de paiement électronique sécurisé*».

Bien entendu, celui qui opte pour vendre par le biais d'Internet doit, comme tout commerçant, fixer une cible et choisir l'assortiment adapté et bien entendu proposer le juste prix. Il ne faudrait pas croire que l'ouverture d'un site sur Internet qui, d'évidence, est à la portée de n'importe quel commerçant, lui garantit systématiquement le succès. Le commerce électronique obéit, en effet, à des règles précises que les meilleurs sites ont parfaitement identifiées. Tous les commerces sont à égalité : peut-être, mais la valeur «espace» cède la place aux valeurs «marque» et aux «fichiers». Une enseigne vendra d'autant plus qu'elle disposera d'une marque connue et d'un fichier/client riche et structuré. Les

distributeurs français ne savent pas encore si Internet va venir en concurrence frontale avec les grandes surfaces ou s'il est un canal de distribution complémentaire. Aux Etats-Unis, où les premiers hypermarchés virtuels ont fait leur apparition, leur taux de fidélisation atteint un score étonnant : 85 % !

### 3.7. Banc d'essai du commerce électronique

La CCIP a procédé à un véritable banc d'essai mettant en exergue les opportunités et les menaces du commerce électronique. Selon les auteurs de cette recherche, en regard de chaque occasion existe en effet une menace, voire un risque :

- accéder à de nouveaux types de consommateurs attirés par la nouveauté..., mais risques économiques (fabrication, change commercial) ;
- élargir sa zone de chalandise..., mais problèmes nouveaux (logistique, gestion des stocks, délais, garanties, catalogues de prix) ;
- mieux appréhender la demande et affiner son offre commerciale (merchandising dynamique grâce à un contact avec le consommateur)..., mais coût supplémentaire induit par un suivi permanent du serveur (marketing, réclamations, tarification) ;
- éliminer certains intermédiaires ou certaines contraintes du réseau de distribution..., mais disparition de certains intermédiaires, remise en cause de certains métiers liés au commerce ;
- accroître sa notoriété et lancer une nouvelle image ou reconstruire une image..., mais risque de contrefaçons voire d'espionnage industriel ;
- augmentation du chiffre d'affaires (dans la mesure où le commerce électronique ne se substitue pas aux formes classiques de vente)..., mais non respect des règles déontologiques par les concurrents ;
- accès facile aux PME qui ne peuvent constituer de réseau à l'étranger..., mais peut paraître encore cher à certaines d'entre elles ;
- accès en temps réel aux appels d'offres avec gain substantiel sur les charges administratives ;
- assistance technique immédiate en ligne sur les produits vendus..., mais piratage économique ;
- flexibilité commerciale accrue..., mais visibilité des prix et des autres conditions de vente ;
- diversification des modes de distribution..., mais nécessité d'une stratégie d'accompagnement ;
- fidélisation possible de la clientèle et reconstitution d'une zone de chalandise stable alors que le critère géographique ne joue plus..., mais la dématérialisation des espaces commerciaux accroît le risque de versatilité du client : possibilité de comparaison et risque de « zapping » accru ;

- réponse possible aux problèmes de regroupement de commerçants indépendants : économies d'échelle, fédération de moyens, pôle d'attraction commun..., mais affaiblissement de la notoriété individuelle, mise en concurrence frontale, perte d'autonomie dans la stratégie ;
- stratégie de différenciation pour les entreprises..., mais effet de loupe sur les points faibles de l'entreprise ;
- établir des liens synergétiques avec d'autres marques fournisseurs ;
- coup d'opportunité faible..., mais rentabilité non assurée ;
- des atouts propres aux entreprises françaises avec l'expérience capitalisée du minitel..., mais utilité socio-économique inférieure à celle d'un acte d'achat effectué sur le terrain.

### 3.8. *Les principaux freins au développement du commerce électronique*

En marge des aspects économiques, techniques et culturels, le commerce électronique pose aujourd'hui trois grands types de défis : des défis d'ordre juridique, de questions de sécurité, de questions relatives aux transactions commerciales en ligne.

#### a) Les défis juridiques

Le développement du commerce électronique soulève de nombreuses questions juridiques :

- en abolissant les frontières, il remet en cause les dispositifs de contrôles étatiques (contrôles administratifs et fiscaux, contrôles douaniers et policiers, contrôles judiciaires et moraux, etc.) ;
- il n'est pas sans conséquences sur la protection de la vie privée, des oeuvres et des droits ;
- il bouleverse l'ordre établi en matière d'authentification et de certification ;
- il pose en outre le problème de compatibilité des législations nationales.

#### b) La sécurité des échanges

En matière de commerce électronique, les principales atteintes à la sécurité sont de deux ordres : des stocks de données peuvent être dérobés (bases de données, fichiers clients, etc.), des flux de données peuvent être interceptés. Des solutions techniques existent, cependant (cryptographie, barrières logicielles). Cependant la législation française s'oppose encore, pour l'instant, à la mise en oeuvre de certaines d'entre elles, alors que d'autres États les autorisent. Il y a là risque d'évasion des opérateurs vers d'autres terres d'accueil mieux inspirées. A la question : comment voyez-vous le rôle de l'Etat dans le développement du commerce électronique ? posée par la revue l'Entreprise Interconsulaire (avril 1998), Francis Lorentz répondait. «*Un nouvel ordre économique mondial est en train de se créer et personne n'est capable aujourd'hui d'en évaluer les conséquences et les risques. Mais aucun marché ne fonctionne sans règles. Or*

*les règles actuelles de commerce international sont en partie inadaptées au commerce électronique parce qu'elles ne prennent pas en compte certains aspects comme la dématérialisation des frontières. Quelles règles s'appliquent dans une transaction ? Celles du pays de l'acheteur ou celles du pays du fournisseur ? Le rôle de l'Etat, lui-même acteur économique essentiel est de créer les conditions nécessaires à la confiance des utilisateurs, d'assurer la sécurité des transactions et de permettre des recours entre les fournisseurs contre des fournisseurs indécents quel que soit le pays dans lequel ils se trouvent. L'Etat favorise également le développement d'Internet en amenant les entreprises à utiliser des procédures d'échanges électroniques avec l'administration. A l'inverse, le commerce électronique a aussi un impact sur le fonctionnement de l'Etat car c'est un enjeu de modernisation, de transparence et de productivité de l'administration».*

#### c) Les transactions commerciales

Parallèlement aux problèmes de sécurité, la réalisation de transactions commerciales en ligne pose trois types de questions :

- Si les réseaux ouverts ne sont pas « sécurisés », comment garantir la confidentialité des transactions ?
- Comment clients et marchands peuvent-ils s'authentifier mutuellement ?
- Comment intégrer ces nouvelles formes de transactions marchandes dans la gestion de l'entreprise ?

On connaît la publicité de Renault : *«ça ne marchera jamais»*. Renault est toujours là. Il faut savoir que la vitesse de pénétration d'Internet est actuellement sept fois supérieure à celle de la télévision dans les années 1950. Selon Don Tapscot, président de l'Alliance pour les technologies convergentes à Toronto : *«Les enfants du web, nourris au libre échange, vont remodeler le monde à leur façon. Pour les entreprises, il faudra s'adapter ou mourir»*. Et de poursuivre dans une interview accordée à l'Expansion : *«Je ne crois pas exagéré de dire qu'Internet est une révolution dans la mesure où nous observons l'ascension d'un nouveau média. Il faut remonter à l'invention de la presse écrite pour trouver un événement aussi majeur. Internet crée une nouvelle infrastructure dans la société en matière de création de richesse et de changement social. Internet est l'outil qui permet d'exprimer, de développer, de défendre et de transmettre nos idées à une audience mondiale»*.

## F - LE COMMERCE FACE À LA GLOBALISATION DE L'UNIVERS DES FABRICANTS ET DES FOURNISSEURS

### 1. Producteurs, distributeurs, cinquante ans d'avatars

#### 1.1. Une obligation de solidarité entre partenaires à forte personnalité

Les opérateurs, dans chacune des fonctions économiques (production, consommation, distribution), doivent prendre en compte, voire s'adapter, aux comportements de ceux qui opèrent à leurs côtés. Les influences ne s'exercent

pas seulement en sens unique, de l'amont vers l'aval qui suit la chronologie logistique de la naissance à la mort des biens, produits et richesses. Elles s'opèrent aussi par interaction entre production, transformation, distribution et consommation. Ainsi, les relations entre industriels, fournisseurs et distributeurs clients, ne peuvent-elles pas être analysées isolément.

Pour un produit agricole déterminé, les conditions climatiques favorables ont pour effet la mise sur le marché d'excédents provoquant une baisse des cours modifiant les bases des négociations commerciales à la fois entre les producteurs et les industriels transformateurs, entre ces derniers et les distributeurs qui seront à même d'offrir aux consommateurs des prix attractifs ayant pour effet d'amplifier la demande de ces derniers. A l'inverse, le consommateur exprime des besoins évolutifs dans le temps pour des raisons liées aux changements de mode ou de vie modifiant les appétences et aspirations qui influencent la nature de l'offre que cherchent à optimiser les industriels et distributeurs. Ce rapide survol de l'enchevêtrement des fonctions a pour but de mettre en relief l'interdépendance qui, en toute logique, s'impose aux opérateurs et notamment à ceux qui appartiennent aux fonctions industrielles et distributives. Chaque métier a son rôle spécifique à jouer en étroite synergie avec ceux de l'ensemble du cycle économique, ce dernier s'inscrivant dans un environnement économique en permanente évolution dont les dirigeants chefs d'entreprise se doivent d'appréhender les données à partir desquelles, dans un souci de pérennité, il est indispensable de construire des projets à moyen et long terme afin que les réussites du présent se poursuivent par des succès futurs. Selon un scénario commun, les acteurs de l'industrie et du commerce ont joué, jouent et joueront une pièce, une saga où les scènes se succèdent avec leur lot d'occasions et de contraintes, marquant ainsi des hauts et des bas dans leurs rapports commerciaux. Le rappel des périodes de la vie du couple industrie-commerce depuis cinquante ans met en évidence des péripéties émaillées d'interventions de la part des pouvoirs publics pour tenter d'apporter des solutions aux problèmes relationnels entre les deux parties. De leur côté, industriels et distributeurs défendent leurs intérêts respectifs à travers leurs organisations professionnelles, chacune disposant d'une force de proposition ou de contre proposition au service de leurs adhérents. Le phénomène centraux d'achats nationales tout d'abord, puis européennes n'a pas été sans effets sur les relations industrie-commerce et son impact sur les comportements entre fournisseurs et clients mérite l'analyse et la réflexion.

### *1.2. Industrie : pour une adaptation aux conditions économiques (l'ILEC)*

Parallèlement à la mutation rapide de la distribution, les structures du secteur de la production se modifièrent et s'organisèrent pour répondre au développement de la demande du commerce et aussi à son regain de pression. C'est ainsi que quelques industriels, au moment où s'élaboraient les dispositions novatrices de la circulaire Fontanet, se rencontrèrent afin de mener ensemble une réflexion sur ses conséquences inéluctables quant à leurs relations avec leurs clients distributeurs. C'est en 1960 que l'Institut de liaison et d'étude des industries de consommation (ILEC) se constitua en association régie par la loi de

1901 à l'initiative de dirigeants de six entreprises de l'agro-alimentaire. Actuellement, l'ILEC est fort de plus de cent sociétés opérant dans tous les secteurs de biens de consommation y compris entre autres le textile et les appareils électro-ménager. Les entreprises adhérentes de l'ILEC ont un point commun : propriétaires de marques, elles sont convaincues que ces dernières ont à jouer un rôle actif dans l'économie du pays et constituent une offre incontournable au consommateur. Les marques établissent une communication permanente et obligatoire pour leur développement auprès des consommateurs en mesure d'exercer leur choix en connaissance de cause : les marques, signatures de produits, engagent la responsabilité des producteurs et par conséquent offrent une garantie et une sécurité d'achat et de consommation.

Aujourd'hui, les marques de distributeurs connaissent un succès évident, en grande partie pour avoir également, à l'instar des marques industrielles, su communiquer au consommateur leur identité : les marques propres engagent ainsi la responsabilité des enseignes qui les mettent sur le marché après avoir pris les indispensables précautions de contrôle au niveau de la fabrication. Pendant ces quinze premières années d'existence, l'ILEC fut perçu par les distributeurs comme un instrument mis en place pour préserver la domination des industriels et les relations furent telles que le dialogue recherché par l'Institut fut globalement refusé par le commerce. Il est patent que l'organisation des structures du secteur de la production avait pris une avance sur celle de la distribution qui formait un ensemble disparate, tant au niveau des objectifs qu'à celui des principes de gestion.

L'industrie présentait alors un front uni face à une distribution diversifiée et divisée, renforcée par la tendance à la concentration des entreprises industrielles pendant les années 1971. La formation de grands groupes répondait à l'exigence de production, en grande quantité, à prix de revient industriel réduit, face à une concurrence débridée par la guerre des prix à laquelle se livraient les enseignes de distribution, elles-mêmes en pleine restructuration accompagnée par des opérations de fusion et de rachat. Le secteur coopératif disparut à l'exception de quelques entreprises qui se rapprochèrent de sociétés capitalistes. La création de grandes centrales d'achat ou de groupements de distributeurs et de super centrales éphémères et condamnées d'ailleurs par la commission de la concurrence en 1985, permit à l'ILEC d'établir le dialogue avec des dirigeants représentatifs de la grande distribution jusqu'en 1996.

### *1.3. Le temps des tables rondes*

Le changement de décor du paysage de la distribution fut favorable à l'ouverture et à la poursuite de discussions interprofessionnelles mettant en jeu tous les aspects du domaine de la concurrence parmi lesquels on relevait essentiellement :

- la compétition entre marques d'industriels et distributeurs posant le problème de la contrefaçon et la contremarque ;
- le crédit fournisseur et les abus dont la longueur - et le non respect des délais de paiement - créant de véritables discriminations contraires aux dispositions légales ;

- les comportements au niveau des négociations entre fournisseurs et clients/distributeurs conduisant à des situations discriminatoires injustifiées et donc illégales : les excès et abus étant dus à la guerre des prix bas entre grandes enseignes. L'arrivée des ultra-discomptes (Aldi, Lidl, Ed, Leaderprice, Le Mutant) ranima la guerre des prix attisée par une relative stagnation du niveau de la consommation dans une ambiance de crise économique. Ce fut également l'avènement puis le déferlement des «premiers prix» ;
- la transparence tarifaire, notion englobant les aspects :
  - de principe de tarification ;
  - de délais de paiement ;
  - de coopération commerciale ;
  - de facturation des marchandises ;
  - de facturation des services.

#### *1.4. Et maintenant ?*

Après cet aperçu de l'histoire des relations entre industriels et distributeurs, quelles appréciations peut-on porter sur la situation actuelle et quels éléments peut-on retenir pour dégager les tendances et perspectives d'évolution des rapports entre les opérateurs des deux secteurs ? Le fond de ces relations a été et reste une confrontation mettant en jeu le rapport de force qui implique la recherche, au niveau collectif et individuel, d'une position dominante. Le balancier, à cet égard, est passé de l'industrie des biens de grande consommation au commerce sous l'effet d'une conjoncture économique dans laquelle la demande est en mesure de mettre sous pression l'offre en surcapacité de production par rapport aux besoins exprimés par la consommation. Ce constat conjoncturel ne devrait pas, dans un avenir prévisible, se trouver modifié. Ainsi le distributeur dans sa fonction d'acheteur conserverait, au niveau des négociations commerciales, l'avantage sur le vendeur. Le gouvernement, attentif aux abus de position dominante redoutés par la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes a donc décidé en 1996 de soumettre au vote du Parlement la discussion d'un projet de loi relative à la loyauté et à l'équilibre des relations commerciales touchant essentiellement aux règles de facturation, à la revente à perte et aux prix abusivement bas. L'objectif de l'initiative gouvernementale était de mettre un frein à la baisse à outrance des prix. Les économistes responsables d'entreprises industrielles et commerciales sont d'accord pour reconnaître que si la pratique de prix de détail anormalement bas apparaissait dans un premier temps favorable au consommateur, elle peut avoir pour effet, dans un deuxième temps, de faire « chuter » les marges des industriels et des distributeurs fragilisant ainsi les capacités financières des uns et des autres et, par conséquent, pouvoir provoquer un appauvrissement de ces secteurs de l'économie. La perte de rentabilité brute pour les entreprises, qu'elles soient industrielles ou commerciales, a pour effet de réduire les investissements, les budgets consacrés à la recherche, les

rémunérations salariales, entraînant une réduction des effectifs et une pression sur les niveaux des salaires. La consommation se trouve en définitive affectée.

Les pouvoirs publics sont donc conscients que la poursuite de la baisse des prix n'est pas la panacée. L'Etat a été dans son rôle d'arbitre en intervenant pour faire cesser des pratiques pouvant porter atteinte à l'économie du pays.

La paix des prix recouvrée depuis 1996 n'exclut pas, loin s'en faut, la vérité des prix. En effet, l'avenir des relations industrie-commerce reste étroitement dépendant, tant pour les entreprises que pour l'Etat lui-même, d'une règle du jeu fondée sur la vérité des prix. La vérité des prix reste un facteur économique majeur qui permet la redistribution à leur juste coût des fonctions successives, ceci jusqu'à la mise à disposition des produits au consommateur. Ceci concerne :

- le coût des matières premières ;
- les investissements ;
- les charges financières y afférent ;
- les contributions à la recherche et développement ;
- les rémunérations des salariés et des actionnaires ;

autant de postes clés des métiers de fabricants et de distributeurs.

Pénétrés de cette réalité économique, distributeurs et industriels semblent avoir réussi à mettre un terme à la guerre des prix pour orienter leurs efforts sur le terrain de la compétition dans une meilleure recherche de la performance. Elle ne se retrouve vraiment que dans la solidarité ; or, les métiers de l'industrie et de la distribution sont interactifs, ce qui signifie que les performances dans l'industrie et dans la distribution sont dépendantes les unes des autres. Dans le domaine de la logistique, des accords interprofessionnels illustrant l'intérêt commun dans la recherche d'amélioration de la compétitivité ont été le présage d'une extension de collaboration à d'autres réflexions communes. L'ECR offre un autre exemple significatif. Il était prémonitoire de changement dans les relations des protagonistes. L'objectif de la recherche de l'excellence dans les performances peut, dans ces conditions, remiser au second plan celui actuellement dominé encore par les problèmes de ristournes de coopération commerciale et autres avantages commerciaux. Autant d'armes destructrices, comme nous l'avons vu, utilisées en période de guerre de prix. On voyait alors des acheteurs du commerce privilégier la recherche des meilleures conditions d'achat à toute autre considération. Les progrès de la technologie sont là pour nourrir les futurs débats entre les partenaires de l'industrie et du commerce. Ils offrent les outils d'un progrès durable de l'ensemble du cycle économique et de la production à la consommation dans lequel chaque opérateur aura la responsabilité d'en tirer profit par la qualité d'un management responsable.

Mais enfin... à une époque où les distributeurs à vocation internationale estiment que leur seuil de respectabilité est de l'ordre de deux cent milliards de francs de chiffre d'affaires, il convient de reconnaître que ce que d'aucuns appellent l'escalade de la puissance d'achat n'est en fait que l'obligation de faire face, de répondre à la globalisation de l'univers des fabricants et des distributeurs.



## 2. La puissance d'achat

### 2.1. Relations industrie-commerce : des forces de vente à deux vitesses

La concentration de la distribution et la centralisation des négociations imposent aux fournisseurs une course à la taille de l'efficacité commerciale. Selon « *Andersen Consulting* », cette stratégie est payante pour les grandes entreprises mais difficilement supportable pour les PME, notamment pour leur force de vente. Pour faire face à la stagnation du marché français de la grande consommation, phénomène enregistré essentiellement entre 1993 et 1996, les industriels ont dû adopter des stratégies divergentes. Les plus importants n'ont pas hésité à augmenter leur force de vente, alors que les plus petits l'ont réduite. « *Andersen Consulting* » estime que désormais les forces de vente moyenne des leaders sont deux fois plus importantes que celles des plus petits. De même source, ce phénomène résulte largement de l'évolution récente de la distribution résumée en trois points clés :

- la montée en régime de la puissance d'achat ( au niveau européen, le ticket d'entrée est pratiquement à 200 milliards de francs) ;
- la centralisation accrue des négociations en amont et donc moindre autonomie des points de vente, y compris chez les indépendants ;
- le développement des grands processus marketing notamment via les actions de fidélisation consommateur qui reposent sur une meilleure coordination enseigne-fournisseur.

Pour un industriel fournisseur du commerce et de la distribution, le métier «commercial» n'est plus monolithique. Au contraire, il se restructure autour de deux axes : exécution avec le merchandiser (souvent les marques font appel à des équipes de vente supplétives et sous-traitent par exemple les mises en avant et autres têtes de gondole) et conseil marketing pour le vendeur spécialiste des formats de points de vente importants (exemple type : intégration du géomarketing ou création d'actions de *trade marketing*). Bref, l'effort de vente s'oriente vers une logique assez classique : le stratégique d'une part et l'opérationnel de l'autre. Les outils marketing, comme l'ECR ou les bases de données consommateurs (*data ware house*), se situent en interface de ces deux niveaux de décision tant chez l'industriel que chez le distributeur. Fabricants et distributeurs recherchent une meilleure collaboration en vue de fidéliser un même consommateur, un même client.

### 2.2. L'analyse de la puissance d'achat

M. Glais, professeur à l'université de Rennes, dans le cadre de la quatrième session des ateliers de la concurrence (novembre 1997), apportait un éclairage particulier sur sa conception de l'analyse de la puissance d'achat. Selon lui : « *La théorie micro-économique utilise une méthode d'analyse stylisée fondée sur l'observation des comportements des offreurs et acheteurs d'un produit donné tout d'abord dans un cadre temporel qualifié de courte période où par définition les techniques productives et les caractéristiques des échanges sont données. Le sont également la demande de marché et le nombre de participants au marché. Lorsqu'un tel marché se présente sous la forme d'une configuration totalement*

*concurrentielle, aucun offreur ou acheteur d'un produit intermédiaire (ou final) n'est en mesure d'affecter le prix du marché. Une telle situation est alors considérée comme la plus favorable à l'efficacité économique : la quantité du produit échangé s'avère la plus élevée possible et le prix est fixé au niveau le plus bas possible. Une puissance d'achat se manifeste donc lorsqu'un acheteur cesse d'être ce que les économistes appellent un simple " preneur de prix " c'est-à-dire se trouve dans une situation telle qu'il puisse à lui seul modifier les conditions d'équilibre du marché».*

André Fady<sup>52</sup> a fait une très récente communication sur ce qu'il appelle «L'accès au linéaire, une ressource essentielle». Les panels Nielsen confirment que de plus en plus de monde veut accéder au linéaire des grandes surfaces de type hypermarchés, mais que le nombre d'ouvertures de super et hypermarchés est en régression sensible. En effet, à partir des chiffres de Nielsen, on constate que le nombre moyen de produits, sur les marchés des produits de grande consommation suivis par les panels Nielsen, croît rapidement : en 1994, 5 484 items ; en 1995, 6 762 ; et en 1996 pratiquement 8 000. Il y a environ 12 000 références nouvelles, proposées chaque année aux acheteurs de la grande distribution, ce qui fait à peu près quarante par jour ouvrable. Entre 1970 et 1980, le problème de l'accès au linéaire ne se posait pas de manière particulière. En effet, le nombre de magasins augmentait sensiblement chaque année et la taille moyenne avait tendance, elle aussi, à se développer. Par ailleurs, le taux de croissance était supérieur au taux de croissance des marchés des produits de consommation.

A partir de 1990, le problème de l'accès au linéaire a commencé à devenir crucial, car le nombre des produits augmentait plus vite que ce que les distributeurs étaient prêts à accepter dans leurs magasins. On note, de surcroît, depuis deux à trois ans, une concentration des décisions de référencement et d'achat dans quelques grandes centrales. En ce qui concerne les lancements de produits nouveaux, le nombre d'innovations réelles est faible. Toujours d'après Nielsen, il y aurait seulement 3 % de réelles innovations, 44 % de nouvelles marques pour des produits existants, 38 % de nouveaux emballages ou conditionnements et 15 % de nouvelles unités ; donc une hypersegmentation des marchés qui rend la décision des acheteurs plus complexe.

La situation devient plus tendue encore si l'on songe que le nombre de mètres carrés, donc de linéaires disponibles augmente fort peu, mais que, en parallèle, il arrive sur le marché, dans les magasins, de nouveaux produits, de nouveaux services. Les grandes surfaces impartissent de plus en plus de surfaces de vente au non alimentaire : les rayons de textile prennent plus de place et les rayons de bijouterie, la micro-informatique, la vente de produits d'assurance, de produits financiers, de voyages, de billetterie pour le spectacle se développent. Dans le domaine alimentaire même, on voit apparaître de nouveaux segments : les produits du terroir, biologiques, etc... Tout cela laisse moins de place pour l'offre de produits classiques. N'oublions pas non plus que les marques de distributeurs représentent en moyenne 20 % des ventes en volume et que les

---

<sup>52</sup> André Fady, maître de conférence à l'Institut de gestion de l'université de Rennes

produits de premiers prix représentent encore 18 % des ventes, également en volume. Cela signifie qu'il y a, au moins, 38 % des ventes hors marques de fabricants réalisées par ces produits à marques propres. On peut penser que les distributeurs leur confient les meilleures places au soleil de leurs linéaires ; ce sont des «intouchables». Il y a donc raréfaction des linéaires disponibles pour les entreprises industrielles et comme les taux de marge des produits premier prix ou des marges de distributeurs sont en général supérieurs, la marge brute par mètre linéaire étant supérieure, les distributeurs ont naturellement tendance à leur accorder plus de place qu'ils ne le mériteraient en suivant strictement les caractéristiques de la demande. Cela raréfie d'autant le linéaire disponible pour les produits de marque. Or tout ce qui est rare est cher.

En vente visuelle (libre service) l'espace, le linéaire font vendre. Les règles de base du merchandising voulaient que plus un produit se vendait, plus il devait disposer de place. André Fady, un des pionniers du merchandising en France, rappelle que *«plus un produit disposera de place, plus il sera vu et ainsi plus il sera vendu»*. Et de poursuivre : *«Il y a une sorte de tautologie : plus un produit se vend, plus on lui donne de place, donc plus il a de chance de se vendre. Et à rebours, moins un produit se vend, moins on lui donne de place, et donc il ne peut pas se vendre»*. On pratique de la sorte à tous les niveaux pour répartir l'espace de l'ensemble de la surface entre les départements, entre les rayons, entre les familles et entre les sous-familles de produits puis ensuite entre les marques, entre les références. La guerre des linéaires est impitoyable. On les comprend, les grandes marques qui disposent, d'ailleurs, des services de merchandising, proposent à leurs clients distributeurs de proportionner les linéaires à leurs parts de marché, parce que, en général, ces dernières sont fortes. L'enchaînement va plus loin : ainsi les marges séparant prix de vente et prix d'achat sont d'autant plus basses que les volumes de vente sont forts grâce à d'importants linéaires. Quelle que soit la démarche choisie, le linéaire futur dépend du linéaire passé qui a généré tel ou tel niveau de vente. L'implantation des familles d'articles devient un reflet des stratégies d'enseigne qui visent à allouer des places importantes à des offres choisies, voulues, selon leur rentabilité espérée en fonction d'un certain nombre de critères spécifiques, choisis à des fins de marketing de différenciation. Ainsi, quand une enseigne développe toute une gamme de produits bio, c'est certainement beaucoup plus le reflet d'une stratégie de positionnement vis-à-vis de la concurrence qu'une réponse à un marché détecté. Un espace de vente est une véritable ressource. Le commerçant en est bien entendu maître.

Il peut avoir un certain nombre d'objectifs :

- il peut souhaiter l'organisation la plus rationnelle pour satisfaire les besoins des consommateurs ;
- conjoint au précédent, il essaie de séduire le chaland qui passe dans les rayons pour lui faire acheter plus que prévu ;
- en matière de gestion de l'espace dans les magasins, il est impératif d'optimiser la gestion de cette ressource rare que sont les mètres linéaires.

Comment des fournisseurs, petits, moyens ou grands, peuvent-ils faire face à cette guerre des linéaires ? André Fady rappelle qu'il faut distinguer deux types de situation : d'abord savoir qui est à l'origine de la demande de référencement : est-ce le fabricant du produit ou le distributeur qui souhaite étendre son offre ? Deuxième question : le distributeur travaille-t-il déjà avec tel producteur ou est-ce la première fois qu'ils commercent ensemble ? Trois solutions ou cas de figure se présentent à un industriel ou fabricant face à son interlocuteur commerçant :

- le maintien ferme, ce qui suppose notamment un portefeuille de marques incontournable, des parts de marché relativement importantes et des budgets de communication et de recherche significatifs donnant la possibilité de proposer des produits inédits avec des innovations régulières ;
- une deuxième stratégie consiste pour les fabricants à concentrer leurs ressources sur le cœur de leur activité en termes de marques et aussi en privilégiant certains canaux de distribution qu'ils maîtrisent mieux ;
- enfin, le dernier type de stratégie devrait être la coopération qui n'est pas incompatible avec les deux stratégies mentionnées ci-dessus. Elle conduit notamment à la fabrication de marques de distributeurs ou de produits premiers prix. C'est aussi tout ce qui peut ou ce qui pourrait permettre le développement du « *trade marketing* » dans les domaines de la promotion, des séries spéciales ou avec des conditionnements adaptés pour des distributeurs, donc ce qu'on appelle des marques dédiées, tout ce qui est échange de données informatisées, tout ce qui est logistique partagée ou tout ce qui est échange d'informations marketing entre fabricant et distributeur.

### 2.3. *Un guide des relations commerciales*

Dans un environnement de concurrence accrue et d'instabilité qui exige des entreprises une adaptabilité toujours plus grande, il semble indispensable que PME et distributeurs puissent travailler dans le sens d'une meilleure compréhension réciproque. Deux institutions, l'Ethic et la FCD, ont mis en place l'observatoire PME/commerce/éthique. Cet observatoire a su s'appuyer sur des analyses approfondies des points de vue pratiques, intentions et tendances des responsables, tant des PME que des entreprises de distribution. Le premier résultat des travaux de cet observatoire est d'avoir pu proposer aux interlocuteurs un véritable guide des relations commerciales. Ce document, voire cet engagement, a vocation d'être, pour toutes les enseignes et toutes les entreprises, à une échelle nationale, régionale ou locale, une matrice de référence des principes de fonctionnement réciproque dans un esprit « gagnant-gagnant ». Il s'appuie, selon ses auteurs, sur des principes fondamentaux de l'éthique des affaires. Code de bonne conduite, code de bonne pratique, ce guide présente cinq grands principes d'action.

*a) La confiance*

L'établissement d'un climat de confiance renforce l'efficacité des relations entre fournisseurs et distributeurs. Il peut s'instaurer sur le fondement des préceptes suivants :

- informer le partenaire le plus en amont possible afin d'anticiper les dysfonctionnements mettant en péril les relations ;
- formaliser dans la mesure du possible les accords et procédures régissant les relations ;
- assurer la loyauté et la confidentialité des informations échangées ;
- respecter les termes des accords et conventions mutuels et les principes de reconduction ou de révision régulière.

*b) La clarté*

La transparence des échanges entre distributeurs et PME favorise le dialogue : elle permet de comprendre les contraintes qui s'imposent à l'autre. Elle implique de la part de chacun des partenaires :

- une circulation de l'information sur les objectifs, notamment en terme de marché et de prévision commerciale ;
- une explicitation des circuits de décision ainsi que des structures internes et des organigrammes des partenaires ;
- une adaptation régulière, dans la mesure du possible, de ces circuits et procédures aux caractéristiques des interlocuteurs ;
- un effort de pédagogie sur les exigences réciproques en terme de production, de logistique, de commercialisation et d'innovation.

*c) La fidélisation*

Dans la réalité les relations commerciales se poursuivent souvent pendant de longues années selon la vie des produits sur leur marché. Cette stabilité des relations doit être valorisée au tant que faire se peut. Les conditions pour y parvenir sont :

- l'établissement d'une vision pluriannuelle des relations commerciales ;
- la régularité de rencontres à un niveau stratégique permettant, au-delà des accords commerciaux stricto sensu, une adaptation des objectifs communs à l'environnement et au marché.

*d) L'innovation*

Les relations entre PME et distributeurs doivent aller dans le sens d'un renforcement de la compétitivité de chacun, de façon à offrir conjointement les meilleurs produits et les meilleurs services au consommateur. L'anticipation et l'adaptation aux attentes des consommateurs sont créateurs de valeur ajoutée pour l'ensemble des partenaires. Cela implique :

- un enrichissement mutuel des compétences humaines et techniques ;

- un échange d'informations en matière d'évolution des attentes des consommateurs ;
- le bénéfice réciproque de chaque opportunité d'innovation ainsi que la mise en commun des moyens susceptibles de favoriser les innovations.

e) Le respect mutuel

Le sentiment de considération réciproque reste le meilleur moyen de favoriser l'épanouissement de relations de type «gagnant-gagnant». Il s'appuie sur :

- l'équilibre des efforts consentis, notamment en terme d'investissements et d'engagements commerciaux ;
- la courtoisie des rapports qui n'est pas exempte d'une totale efficacité dans les négociations.

### III - L'INTÉGRATION DU COMMERCE DANS LES ATTENTES ET LES DEVOIRS DE LA COLLECTIVITÉ

#### A - LA RECONQUÊTE DU CENTRE VILLE

Mythe ou réalité que cette reconquête des centres villes. Pour certains, assurément. Et d'affirmer (Michel Pazoumian Procos) que « *le commerce urbain peut parfaitement prétendre retrouver son rôle, rôle d'ailleurs perdu parce que nombre de commerçants du centre ville n'ont pas perçu l'évolution des consommateurs et que d'autres avaient abandonné tout ou partie de leur magasin intra muros pour les rives attirantes des galeries commerciales périphériques* ».

Cette reconquête selon certains experts passe par l'application de quelques principes axés sur les problèmes de circulation : l'amélioration des accès automobile aux centres ville et la construction de nouveaux parkings ou amélioration de la gestion des parkings en surface ; un plan de circulation cohérent par rapport au développement du commerce ; une politique active de transports en commun (métro, train, bus, tramways supposant une réelle volonté d'investissements de la ville) mais également par la création de nouveaux circuits commerçants à l'aide d'un mobilier urbain adéquat ; la réintroduction de l'habitat en centre ville ; le maintien voire le développement de l'emploi de type tertiaire ; la construction d'équipements nouveaux (de loisirs, de sports, de culture).

Sur un plan strictement commercial, les « recettes » existent soit : la réintroduction des activités alimentaires ; l'implantation de moyennes surfaces « locomotives » et d'enseignes attractives ; la mise en place de fédérations, d'associations de commerçants de centre ville et la stricte application des politiques commerciales retenues en cohésion avec leur capacité de financement ; la création de nouveaux postes dans le cadre du FISAC.

La plupart de ces recettes sont effectivement incontournables pour réaliser une indispensable revitalisation marchande de nos coeurs de ville. Il reste, toutefois, une très grande inconnue : les réactions des clients sensibles aux

nouvelles tendances de la consommation. Ainsi ce consommateur client a pris l'habitude de préférer le qualitatif au quantitatif. Il a une sensibilité « écologique ». Il négocie le prix du produit. Il veut qu'on s'intéresse à lui plus qu'à sa carte de crédit. Il rêve d'autonomie. Il recherche « l'immatériel », le savoir. Il a le don d'ubiquité en se connectant à la révolution de la communication. Il s'intéresse à son corps. Il se fait plaisir avec ce qu'il achète. Il réclame une relation autre que celle de son pouvoir d'achat. Il recherche la qualité de l'objet et enfin, dans ce monde où tout se vend et s'achète, développe le troc, l'échange.

Le commerçant peut-il satisfaire ce consommateur, urbain de surcroît, parfois infidèle, toujours curieux ? Cette énumération accrédite l'idée qui se développe actuellement et selon laquelle le commerce indépendant, de structure familiale, les enseignes franchisées qui font florès dans l'univers du commerce thématique et spécialisé, peuvent répondre à ces nouvelles attentes des clients. Cette mosaïque de talents peut effectivement conférer au commerce en centre ville une nouvelle force d'attraction. On sait que, pour conserver un pouvoir d'attraction, le centre commercial ne peut plus faire l'impasse sur le ludique, la découverte, le didactique. Il est, d'évidence, difficile en périphérie de faire cohabiter espace d'achat et espace de loisirs. Ce rapprochement est infiniment plus facile à réaliser en centre ville où se juxtaposent sites culturels et commerces.

La résurgence d'un commerce de qualité va de pair avec la revalorisation des patrimoines culturels qui existent dans la plupart de nos villes. Pendant plus de vingt ans, en France, on a assisté à une division du commerce : d'une part les « conservateurs », qui restaient voués à la tradition urbaine et, en face, les « progressistes » qui croyaient au ciel de la périphérie des villes, tout en reconnaissant l'attrait et l'intérêt des centres historiques des villes. Pourquoi alors les avoir délaissés ? Tout simplement et uniquement parce que le développement du commerce s'est révélé infiniment plus facile, à tous égards, en périphérie qu'en centre ville. C'est un contexte général qui a donné à la grande distribution l'occasion de se développer en périphérie. En matière de responsabilité, ce n'est pas elle qui fixe les prix du foncier en centre ville, qui décide de l'habitat collectif en périphérie, qui s'octroie des opportunités foncières aux entrées des villes et qui détermine l'évolution du mode de vie des Français.

Si le commerce périphérique a largement bénéficié de ces tendances, ce qui relève de l'évidence, on ne peut, par contre, lui imputer la responsabilité directe du déclin des centres villes.

L'opposition grande distribution/commerce traditionnel se double de connotations subjectives fréquentes. Les faits sont présentés ainsi : il y aurait les commerçants légitimes, ceux qui ont toujours existé, et les intrus, les concurrents injustes aux méthodes « déloyales ». Les premiers sont installés en centre ville où, malheureusement, les affaires sont en déclin et les seconds en périphérie où leurs affaires sont en plein essor. La réalité est bien différente. A preuve, on rencontre des enseignes d'indépendants réussissant à la fois en centre ville et en centres commerciaux. Combien de jeunes commerçants, faisant il y a 25 ans leurs premiers pas (sans droit d'entrée et sans pas de porte) dans des centres

commerciaux périphériques sont aujourd'hui au nombre de franchiseurs français. Le succès d'une formule commerciale n'est pas déterminé par son seul site d'implantation. On peut en résumé de cette analyse de la concurrence périphérie/centres villes, reconnaître que la dévitalisation des centres villes procède d'un ensemble de tendances de notre société dont :

- l'automobile (phénomène du siècle) entraînant des bouleversements indispensables de notre réseau routier ;
- la course aux équipements électro-domestiques ;
- l'individualisation des modes de consommation entraînant la segmentation des marchés ;
- un urbanisme souvent d'urgence destiné à répondre aux mouvements de la population ;
- la quête aux taxes professionnelles, tribut de la décentralisation.

De tout cela une confusion s'est développée parce que, plus présentes en centre ville qu'en périphérie, les petites surfaces ont été réputées les défenseurs de l'activité marchande des coeurs de ville et, partant, de leur animation. A l'inverse, les grandes surfaces ne sont fréquentables qu'en périphérie. Toute velléité de leur part de s'installer en centre ville est considérée comme une agression.

Progressivement en France a été reconnue une sorte d'équation : centre ville = commerces de faible surface et territoire du petit commerce. Périphérie = grandes surfaces et centre commerciaux de la grande distribution. Il convient de dépasser ce genre de querelle. Les commerçants, de quelque nature qu'ils soient, ont mieux à faire que de se constituer en contre pouvoir et de créer des groupes d'influence et d'entretenir leur guérilla. « *Marketing Office Urbanicom* », dans une étude encore récente (avril 1995) proposait de reconsidérer le rôle des centres villes et leur fonction commerciale sous un angle où pouvait se dessiner de nouvelles vocations.

C'est au travers de son centre que les visiteurs se forment souvent une opinion sur une ville ; c'est là également que les habitants trouvent les éléments « symboliques » pour s'approprier leur ville et en devenir citoyens. Ces coeurs de ville sont constitués de sites ou autour de monuments particuliers, symboles, souvent, de leur histoire. Ils sont recherchés parce qu'ils « vivent » et le commerce constitue un des vecteurs de cette vie. On ne peut mieux dire que le commerce est la vitrine de la ville ; c'est ainsi un constituant puissant de son image. En dépit de barrières artificielles ou naturelles (ponts, fleuves, frontières administratives), le centre de nos villes est toujours le point géométrique le plus facile d'accès. C'est aussi le lieu vers lequel on se dirige spontanément quand on ne sait pas précisément ce qu'on cherche. L'histoire a placé en leur coeur un concentré de la Cité ou toutes les activités sont représentées avec une densité qu'on ne retrouve guère ailleurs naturellement. Si la ville est attractive, c'est parce que le centre lui-même l'est. Le centre ville est cependant un organe fragile, vivant de la mixité de ses composants qui ont noms : pôles administratifs et d'emplois privés qui s'y retrouvent ; sites d'implantation des grands



équipements de service public ; lieux d'habitat ; épicentres des activités culturelles de la ville<sup>53</sup>.

Ils forment souvent un creuset social où toutes les catégories se côtoient et cohabitent encore, même si l'édifice construit hier se lézarde aujourd'hui.

Comme tout organisme, dès qu'un élément est affecté, tout le système est perturbé, d'abord légèrement puis profondément au point que l'organe se grippe totalement. Un programme de logements ou d'habitat social qui ignore son environnement, un équipement public qu'on déplace hâtivement, un plan de circulation qu'on modifie, autant d'éléments qui usent le tissu urbain. Nos centres villes sont malades de cette approche, notamment l'activité commerciale qui doit chaque jour être rentable et ce sans l'apport de subventions directes. Commerce et centre ville sont liés, ce qu'ignorent parfois politiques et administrateurs qui peuvent agir comme si le commerce pouvait vivre quel que soit son environnement. Ce faisant, dans la mesure où l'on n'a pas de ville attractive sans centre ville attractif et pas de centre attractif sans fonction commerciale, il relève d'une « politique de la ville » de se préoccuper des commerces implantés dans tous les quartiers. Politique au sens large qui, à côté du commerce, doit englober la culture, la protection du patrimoine et tous autres éléments constituant les bases d'un véritable esprit de reconquête des centres villes.

Bien décidé à enrayer l'évasion de leur clientèle vers des zones plus lointaines, les commerçants des centres-villes semblent prendre de plus en plus l'habitude de se fédérer. Ce faisant, cette évolution, au demeurant fort souhaitable, appelle la présence d'un coordinateur, véritable directeur commerçant, homologue des directeurs des centres commerciaux périphériques. Ces groupements de commerçants, tels ceux initiés par Procos, doivent pouvoir collectivement : intégrer toutes les formes de dynamisation du centre ville ; assimiler et adopter les méthodes professionnelles de la communication ; définir clairement leur stratégie en la programmant dans le temps et en la dotant des budgets nécessaires ; démontrer leur capacité à rassembler le plus grand nombre de commerçants.

Sur le terrain, la réalité des faits est toute autre. Nombre de commerçants font passer au second plan ces raisons majeures de s'impliquer dans ce type d'association dont l'essentiel est, pourtant, le renouvellement de l'image du commerce de centre ville. Les freins à l'adhésion les plus souvent évoqués sont le coût élevé de la cotisation ; la perception du rapport coût/retombées faible ; la finalité de l'opération mal définie ; le doute sur l'impact de la publicité faite pour promouvoir les opérations d'animation ; un risque de doublon avec les opérations de promotion des magasins : localement voire nationalement.

Revenons au consommateur. Quels sont pour lui les avantages et les inconvénients du « shopping » en centre ville ? « *Marketing office Urbanicom* »

---

<sup>53</sup> Le Conseil économique et social s'est souvent préoccupé des fonctions dans la ville. cf. notamment, l'avis qu'il a rendu en octobre 1993 sur le rapport de M. Huet *Les équilibres des fonctions dans la ville : pour une meilleure qualité de vie* J.O. avis et rapport du Conseil économique et social n° 20 - octobre 1993.

a posé la question dans des villes de 30 000 à 300 000 habitants. Voici les réponses :

Avantages	Inconvénients
1) pouvoir faire du shopping, du lèche-vitrine	1) le stationnement
2) ambiance du centre ville	2) l'accessibilité, la circulation
3) la qualité des commerces	3) le manque d'animation
4) la densité, la diversité des commerces	
5) lieu de « rencontre »	

Il apparaît que le désir d'achat va de pair avec l'envie de flâner, de se distraire, d'établir des contacts.

Il y a tout lieu de croire à la reconquête des centres villes. Leur déclin d'hier s'explique par leur trop grand succès d'avant-hier. En effet, tant que le commerce régnait sans partage sur les villes, nul ne songeait à remettre en cause, son succès, son rôle et pas davantage son monopole. Les temps ont changé. De cette cure forcée de concurrence, le commerce de centre ville, par essence indépendant, à structure familiale, ressort consolidé, plus imaginaire, plus pugnace aussi et plus prompt à riposter au prévisible, certes, mais aussi à l'imprévisible. Ses chances redeviennent grandes.

#### B - NE PAS ABANDONNER LES BANLIEUES DIFFICILES

Le lit de la plupart des grandes villes françaises est tracé depuis de nombreux siècles. Elles l'ont brusquement quitté, poussées par le bond économique de l'après-guerre. Les fleuves, au gré des siècles, voient leur course modifiée imperceptiblement. L'urbanisme galopant a forcément provoqué en France des phénomènes imprévisibles qui ne sont toujours pas maîtrisés en cette fin de siècle. Peut-on faire renaître les villes d'antan ? Un constat a été dressé sans complaisance par l'Institut du commerce et de la consommation (ICC) en 1996<sup>54</sup>. Il était alarmant. Depuis, les quartiers en difficulté se sont étendus à des agglomérations jusqu'alors « protégées » et surtout l'insécurité ne cessant de croître, les commerces, derniers acteurs privés présents dans ces quartiers en difficulté, les abandonnent à leur tour. Nous payons très cher le fait que les banlieues n'aient pas été réellement pensées mais simplement « instrumentalisées ». Les centres commerciaux créés dans celles-ci, non véritablement intégrés, privés de tout accroissement complémentaire favorable ont, pour la plupart, disparu. Leur conception d'origine en faisait souvent un lieu clos, enfermé, de taille modeste, parfois construit en sous-sol. Au fur et à mesure de l'apparition des problèmes d'insécurité, la disponibilité du marché de la propriété commerciale a peu à peu disparu, les investissements commerciaux refusant de se fixer dans des lieux où la sécurité des magasins et des chalands n'est plus correctement assurée. Les magasins qui ferment ne trouvent pas de successeurs et de véritables friches commerciales se développent.

Ceux des commerçants qui restent, soit se replient dans la mesure du possible sur une clientèle d'habités soit font payer aux clients le prix de l'insécurité et des dommages qu'elle entraîne pour eux. Il n'y a plus de nouveaux

<sup>54</sup> *Quel avenir pour le commerce dans les quartiers en difficulté ?*

entrants, donc pas de compétition, au détriment des consommateurs qui disposent de revenus peu élevés, et en auraient pourtant bien besoin.

Une étude de la DGCCRF en date d'avril 1995 permettait de faire le point sur la desserte commerciale des quartiers défavorisés. Elle portait sur 1 157 quartiers, pris dans 75 départements. On observait alors que 33 % de l'échantillon ne possédait pas le moindre magasin. Il s'agissait en général des quartiers périphériques. La situation s'est depuis sensiblement aggravée. Si certains de ces quartiers ont été conçus sans une activité commerciale initiale (soit 50 % des 1 157 quartiers étudiés) il faut par ailleurs reconnaître que la modernisation du commerce, dit organisé, a contribué à éliminer les petits centres structurés autour du commerce de proximité parce que leur offre, souvent peu dynamique, ne répondait plus à la demande des habitants du quartier. Concurrence des grandes surfaces, mauvaise adéquation de l'offre par rapport à la demande sont à l'origine de la fermeture de la moitié des centres aujourd'hui abandonnés. Dans 16 % des quartiers, le seul commerce présent est une grande surface, souvent un supermarché. Il convient d'ailleurs d'évoquer à cette occasion le phénomène du maxi-discompte puisque, selon cette étude de la DGCCRF, plus de deux cents magasins de ce type se trouvaient, en 1994, dans les quartiers difficiles. Leur nombre a augmenté sensiblement depuis. Cela s'explique : les assortiments très limités (six cents références) proposés à des prix sensiblement inférieurs au marché, correspondaient tout à fait à l'attente des habitants de ces zones difficiles, plus que d'autres confrontés à la violence de la crise économique. Le pouvoir d'achat de ces populations particulièrement fragiles a fortement diminué, raréfiant la demande. L'arrivée massive des ultra-discomptes est considérée, par nombre de sociologues, comme le signe évident de la paupérisation, voire de la disqualification de ces quartiers. D'évidence, la stratégie de l'ultra-discompte correspond à la forme rationnelle et extrême du commerce en période de crise.

Comme la situation devient de plus en plus alarmante, il est de bon ton de rechercher des responsabilités : à commencer par la responsabilité publique. Le débat sur le quartier en difficulté n'est pas sans rappeler celui relatif à la dévitalisation du monde rural. Si des critères de rentabilité et d'optimisation des investissements sont imposés aux services ou aux entreprises publiques, il ne faut pas s'étonner que ces derniers quittent leur zone d'implantation. Lorsque les services de la Poste abandonnent un petit village ou un grand ensemble, un lieu de vie et d'activité disparaît. La politique en faveur des quartiers sensibles doit prendre en compte ce constat. Si l'on décide d'aller contre cette tendance, d'en faire une priorité nationale, il faut que cette politique soit mise au même premier plan que « le développement rural » de l'aménagement du territoire. Les établissements bancaires, les annexes des services municipaux ou des services sociaux (caisses d'allocations familiales) désertent également ces quartiers. Recréer de la vie exige de maintenir ou de créer des endroits multipolaires qui regroupent des activités privées autour des commerces et services municipaux et sociaux. Il faut donc que les entreprises ou les organisations publiques chargées d'une mission de service public donnent l'exemple pour que les quartiers difficiles bénéficient d'autant de services que les autres. M. Jacques Dermagne,

président du Conseil national du commerce, inaugurant IMHOTEP (23 juin 1993), soulignait déjà que « *les villes étaient sorties de leur cours et que des bras... des confluent parfois, des affluents souvent s'étaient développés* », et le président du CNC de souligner que la construction des rocade, entreprise pour décongestionner la circulation urbaine, s'est faite sans aucune consultation des commerçants installés intra-muros. A l'évidence, la ville étant contournée, il suffisait de couvrir les grands espaces traversés de parkings et de surfaces commerciales pour aspirer l'activité. L'équilibre n'aurait pu venir que de pénétrantes vers le coeur des cités et de terminaux souterrains permettant d'accueillir les véhicules. Municipalités, urbanistes et commerçants sont aujourd'hui condamnés à réinventer la ville. Réinventer la ville, certes, mais prioritairement, sans aucun doute, il faut repenser les banlieues.

Dans ce but il faudra, c'est certain, réhabiliter nombre de centres commerciaux premier âge. Les pires décrépitudes se rencontrent dans certaines ZUP des années 1960 disposant encore de rez-de-chaussée commerciaux d'un autre âge en triste état et en partie désertés. En 1991, une étude de la Caisse des dépôts et consignation (CDC) avait dressé un état des lieux particulièrement déprimant de la situation de soixante centres gérés par une filiale de la CDC, gestionnaire de logements sociaux (la SCIC). Construits dans les années 1960, en même temps que les ensembles d'habitation, ils n'ont jamais été entretenus. Leur développement rapide au départ s'est bloqué au début des années 1970. Ils se composent en général d'une surface commerciale de trois cents à mille mètres carrés, associée à une série de petits magasins d'une surface de 25 à 65 mètres carrés. Ils sont conçus, pour la plupart, à côté des zones d'habitation avec peu ou pas d'aménagements extérieurs (parkings, accès piétonnier, signalétique, mobilier urbain). Les deux tiers des commerçants travaillant, le plus souvent en couple, avaient plus de quarante ans ; plus de 30 % étaient d'origine étrangère (essentiellement maghrébine). La dérive est que, dans certains quartiers se met en place un commerce ethnique « souterrain », échappant aux règles sociales et fiscales, permettant, certes, aux habitants de s'approvisionner mais à des conditions financières plus que désavantageuses pour eux. Il s'agit d'une dérive dangereuse, car elle met en cause la conception française de l'intégration, crée de fortes inégalités d'accès au détriment des consommateurs vivant dans ces zones. Les projets intégrateurs qui réussissent souvent doivent s'appuyer sur des associations de quartier qui réagissent, qui prennent en main la vie de leur cité en dehors de toute considération ethnique, religieuse ou culturelle. C'est à partir de là que l'on peut espérer rétablir une situation plus normale qui permette aux consommateurs de retrouver une meilleure offre commerciale à des prix non excessifs et aux commerçants de gagner leur vie, tout en respectant les législations en vigueur.

Le commerce de proximité est doublement indispensable, tout d'abord parce que ces quartiers sont mal desservis par les transports publics urbains ou interurbains et, ensuite parce que le développement de l'insécurité a souvent conduit à la fermeture des lignes de bus ou à leur interruption à partir d'une certaine heure le soir. Quant aux habitants, leur faible niveau de vie explique leur faible taux de motorisation. Très peu d'entre eux disposent d'un véhicule

particulier pour faire leurs courses dans un centre commercial extérieur au quartier.

Ici, un chômeur sur deux est un chômeur de longue durée, les *minima* sociaux n'apportant, dans ces conditions, qu'une solvabilité minimale, 55 % des ménages avaient en 1996 des revenus inférieurs à cinq mille francs par mois ; un ménage sur deux éprouvait des difficultés à payer son loyer. Cette situation peut présenter, pour le commerce, un avantage. En effet, les commerçants bénéficient finalement d'une véritable petite zone de chalandise dont la demande est supérieure au seul volume d'achat d'appoint. Ainsi, le petit supermarché de proximité peut être économiquement viable dans un quartier difficile puisque les effets d'éviction de la clientèle sont finalement assez réduits.

L'action de l'Etat s'appuie bien souvent sur des certitudes nationales alors que les réalités locales sont très spécifiques. Si des entreprises et des associations existent dans ces quartiers, elles doivent constituer l'axe autour duquel doit s'organiser toute l'action publique. Ce renversement de logique n'est pas la moindre des révolutions qu'il faut effectuer de toute urgence. Le commerce peut être un véritable fédérateur de toutes les énergies que l'on peut rencontrer dans ces banlieues.

A ce propos signalons l'initiative de l'Association pour le développement des emplois de service (ADES). Ses responsables transmettent les demandes des clients aux prestataires de services, en l'occurrence des associations intermédiaires, des entreprises d'insertion et des associations agréées pour les emplois de proximité. L'action de l'ANPE mérite également d'être signalée. La collaboration entreprise/service public de l'emploi permet en effet d'améliorer l'accueil des ressortissants de ces quartiers difficiles dans les entreprises. Action qui s'intensifie depuis quelques années. La déclaration de politique générale du Premier ministre du 23 mai 1995, précisait l'effort que l'Etat devait réaliser dans ces quartiers en difficulté : « *Pour réussir la réinsertion économique et sociale de ces zones, il faut compenser leur handicap par la réimplantation des services publics et par la mise en oeuvre d'un régime fiscal différencié* » (dont acte). Le 18 janvier 1996, présentant le Pacte de Relance pour la Ville, le Premier ministre d'alors dévoilait à Marseille les intentions du gouvernement : « *Nous allons donner à la politique de la ville une dimension qu'elle n'a jamais eue jusqu'ici : celle d'une priorité à la revitalisation de l'économie des quartiers les plus en difficulté* ». Le préfet Jacques Perrilliat, à l'époque Délégué général de l'Institut du commerce et de la consommation déclarait : « *Le commerce, comme souvent en France, a été considéré comme un acteur mineur et surtout comme une activité économique dont l'existence, le rôle et la prospérité vont de soi. Son absence, mieux que tout autre indicateur, illustre sa place à la fois indispensable et fragile dans les cité au bord du gouffre. Les grandes politiques publiques commencent à s'infléchir et les réflexions menées sur ce plan sont de première importance. Elles peuvent s'appuyer sur de très nombreuses expériences de terrain qui, dans leur diversité, ont ouvert des pistes. Elles montrent toutes que le commerce peut vivre économiquement dans ces quartiers, qu'il peut les aider socialement mais qu'une alchimie complexe doit être fabriquée* ». Et Jacques Perrilliat de poursuivre : « *C'est un des grands enjeux pour nos villes et nos*

*banlieues. Sans commerce la violence s'y développera et les zones de non-droit, comme certains quartiers de Los Angeles, proliféreront à nos portes. Avec le commerce la fatalité peut être renversée. Les entreprises françaises du secteur ont montré qu'elles pouvaient jouer un rôle positif dans de nombreux domaines* ». Pour compléter les propos de Jacques Perrilliat, on peut également souligner que nombre d'initiatives de commerces indépendants, de commerces à structure familiale peuvent venir compléter avec efficacité les actions menées dans ce sens par les grandes entreprises.

## C - REVITALISER LE COMMERCE EN ZONE RURALE

### 1. « Le deuxième souffle du commerce rural »

Victime de la vague de désertification qui frappe les campagnes, une commune rurale sur deux, c'est-à-dire quinze mille aujourd'hui en France, ne possède plus de commerce de proximité. Les experts estiment que le phénomène va encore s'accroître car, dans un huitième du territoire, la population susceptible de fréquenter ces commerces diminue de manière importante. Dans une interview accordée au « *Figaro Economique* » le 6 janvier 1998, Didier Bourgoïn, chargé de mission au secrétariat d'Etat aux petites et moyennes entreprises, expliquait : « *Le maintien d'une activité commerciale de base est bien souvent l'une des conditions de survie des villages au même titre que La Poste ou l'école. C'est en outre un acteur essentiel d'animation locale, voire de développement d'activité nouvelle* ». « *Bien souvent, poursuivait Didier Bourgoïn, le commerçant qui existe en zone rurale est une personne entre 70 et 75 ans, souvent une femme, qui veut bien vendre mais à prix rémunérateur pour lui, d'où l'intervention des élus locaux prêts à payer une sorte de prime à la retraite pour réinstaller des jeunes commerçants* ».

En fait, les candidats souhaitant ouvrir une boutique à la campagne sont peu nombreux. C'est pourquoi, dès 1977, les pouvoirs publics ont pris conscience qu'il fallait suppléer à l'initiative privée défaillante. Si on reconnaît qu'actuellement le commerce rural connaît un véritable deuxième souffle, ils y sont assurément pour quelque chose. En vingt ans, la formule du commerce en zone rurale a bien évolué et on est passé d'un commerce traditionnel : épicerie, boulangerie, souvent monoproduit, à un commerce multiservices susceptible, d'abord, d'offrir des services ou des produits de première nécessité, mais dont l'activité peut être enrichie par l'apport de services publics ou privés (banque, poste, tirage de photographies, tabac, journaux, gaz, essence). Ainsi, aujourd'hui, le commerce multiservices peut être doté d'un centre télématique minitel, demain d'une connexion Internet, d'un télécopieur, d'une photocopieuse, d'un lecteur de carte de paiement, d'un distributeur de billets. Certains commerçants sont agréés par les partenaires bancaires de l'opération pour mettre à la disposition de leurs clients des sommes en espèces. Ce n'est qu'en 1994 qu'est apparu définitivement la notion de commerce multiservices. Pour Didier Bourgoïn, l'idée était alors de diversifier les activités du commerçant pour améliorer ses marges, car celles obtenues sur les produits alimentaires sont faibles. C'est en 1993, avec François Doubin, ministre alors en charge des PME, que le processus a atteint véritablement sa vitesse de croisière, car entre 1977 et 1993, seuls quatre cents

opérations avaient pu être finalisées... faute de financement. La taxe prélevée sur les grandes surfaces pour alimenter le Fonds d'intervention pour la sauvegarde, la transmission et la restructuration des actions commerciales et artisanales de l'artisanat et du commerce (FISAC), a été doublée. Ainsi l'enveloppe totale (1992-1998) se monte à 1,5 milliard de francs. On a pu financer 3 908 projets dont plus de 2 000 au titre de l'opération « 1 000 villages ». En 1998 ce sont 400 millions de francs qui ont été programmés pour les futurs candidats au commerce multiservices. En 1997 déjà, le rythme des créations était d'un commerce par jour (trois cents). Manifestement le dispositif a fait ses preuves (deux mille créations en vingt ans). Le taux d'échec est faible, inférieur à 8 %, contre 16 % dans le commerce traditionnel du centre ville. Selon le « *Figaro Economique* », un autre élément démontre la bonne santé de ces commerces ruraux : en 1996, leur chiffre d'affaires a progressé de 2 % alors que celui du commerce de proximité des villes (inférieurs à trois cents mètres carrés) chutait de quatre points.

## **2. L'opération « 1 000 villages de France »**

Lancée en juin 1993, l'opération « 1 000 villages de France » avait pour but de redynamiser un millier de villages, en deux ans, en maintenant, recréant ou développant des activités commerciales ou artisanales. Etaient concernées toutes les communes rurales de moins de deux mille habitants affectées par une pénurie de commerces et de services de première nécessité et qui voulaient réagir contre cette insuffisance. L'objectif prioritaire de cette initiative était l'ouverture ou l'adaptation de commerces existants en « Point 1 000 » multiservices. Mais l'opération « 1 000 villages de France » c'était aussi :

- l'accueil et le développement d'activités artisanales ;
- l'implantation d'ateliers artisanaux, voire de pépinières d'artisans d'art ;
- la mise en place de services communs aux entreprises artisanales et commerciales (secrétariat, comptabilité, etc.) ainsi que la création de nouveaux produits ou services (dépannage, services aux personnes âgées).

Trois ans après son lancement, l'opération « 1 000 villages » avait atteint ses objectifs avec le soutien actif des maires de communes rurales.

## **3. Comment maintenir le commerce dans les villages ?**

Le maintien ou la création de commerces en milieu rural, soulignait le « *Journal des maires* » en mars 1996, relève souvent d'une opération de survie pour les communes. La viabilité économique est le seul critère solide pour monter un projet. Le rôle du maire est fondamental ; il lui faut motiver sa population, ses électeurs, il lui faut apprécier les risques pour la commune, réfléchir aux meilleures méthodes à adopter et choisir ses partenaires. Le maire doit répondre à des questions telles : Faut-il impliquer les anciennes spécialités ? La création d'un multirural est-elle la seule solution ?

Il faut d'abord obtenir l'adhésion et les motivations de la population sur le projet de revitalisation communale. Brigitte Barillon, déléguée régionale au

commerce et à l'artisanat de Basse Normandie, place la motivation au-dessus de tous les critères économiques et techniques pour évaluer la pertinence d'un projet commercial dans un village. « *Pour maintenir ou recréer un commerce, il faut un village soudé. Plus qu'un projet de l'équipe municipale, c'est un engagement de tous les habitants de tous les instants. Sur un tel sujet, la capacité d'entraînement du maire s'avère primordiale* ». Sur ce point, des déconvenues ne sont pas rares car le comportement du consommateur est parfois très éloigné des déclarations d'intention du citoyen. Le décalage entre « le parlé et le vécu » constitue certainement le plus grand danger, pesant sur un projet de revitalisation commerciale. On ne peut pas, en effet, obliger tout un village à acheter sur place pour maintenir un commerçant ; or, un commerce n'est pas un bureau d'aide sociale. Seule la viabilité économique compte pour le maintien à long terme et, encore une fois, cette viabilité dépend du degré d'implication de la population. L'analyse de certains échecs démontre que l'erreur souvent commise par les élus consiste à privilégier un objectif social et convivial. Le commerce reste le commerce.

Réussir le mariage partenarial de l'opération est également très important. A ce stade, notamment, les chambres de commerce et de métiers jouent un rôle primordial dans le montage économique du projet. Elles se chargent de l'étude de marché et aussi parfois du montage technique et financier. Par ailleurs les comités d'expansion et parfois les conseils généraux offrent un appui méthodologique dans l'élaboration du dossier, notamment sur la mise en relation avec d'autres partenaires. La délégation régionale au commerce et à l'artisanat prépare les dossiers en vue de l'éligibilité au FISAC à travers l'opération « 1 000 villages » et éventuellement le recours à d'autres fonds. Tous les partenaires concernés insistent sur l'importance fondamentale du pilotage municipal du projet : le maire engage financièrement sa commune, il a le droit de passer outre les avis négatifs des partenaires institutionnels à condition de se rappeler que la création d'un commerce doit répondre à un objectif économique. C'est pourquoi un projet sur deux n'aboutit pas.

S'appuyer sur une solide étude de marché, déterminant la viabilité économique, reste la condition *sine qua non* du démarrage d'une opération qui peut, alors, faire l'objet d'une demande de subvention, présentée au ministère. Existe-t-il un seuil de population en-dessous duquel aucun commerce ne tient ? La géographie interdit toute généralisation : en montagne une supérette dans une vallée isolée peut très bien vivre avec quatre cents habitants et une clientèle de passage. Dans une région plus ouverte, où les liaisons avec les villes sont plus faciles, le seuil de population nécessaire au maintien d'un commerce peut s'élever entre cinq cents et mille personnes. Les chambres de commerce sont formelles : en dessous de quatre cents habitants, il est totalement impossible de faire vivre un commerce. En effet, le commerce multiservices rural vit, pour l'essentiel, de l'alimentaire ; or, il est difficile de maintenir un roulement d'approvisionnement de produits frais pour une faible clientèle. Dans les petits villages d'ailleurs, le commerce ambulancier et les marchés remplissent encore parfaitement leur rôle pour les approvisionnements en produits frais. Les chambres de commerce restent très attentives à préserver le fragile équilibre des



« tournées » qui dépannent plusieurs villages et peuvent disparaître si un seul commerce sédentaire s'implante. On ne peut pas tout vouloir et son contraire.

Il faut choisir un commerçant sur des critères objectifs. Eric Thieblin, de la CCI de Millau, estime que : « 90 % du succès d'une ouverture dépend de la personnalité du commerçant, de son dynamisme et de sa capacité à s'intégrer au village ». On le comprend, le choix doit être effectué sur des critères précis. Le maire dispose de trois options : soit il contacte des enseignes de distribution présentes dans le monde rural pour bénéficier de l'effet réseau ; soit il passe par des organismes consulaires - chambres de commerce et chambres des métiers - pour organiser le recrutement ; soit, encore, il agit seul par petites annonces ou par bouche à oreilles pour faire venir un commerçant.

#### **4. Ce que peuvent faire les communes**

Selon le « *Journal des Maires* », les communes ne peuvent, la plupart du temps, favoriser le développement économique que grâce à des aides dites « indirectes ». La commune peut agir directement lorsqu'il s'agit de « *maintenir les services nécessaires à la population* » soit en aidant les entreprises ou les activités de service en milieu rural, soit en créant des services pour pallier la carence de l'initiative privée. La commune peut accorder très librement des aides directes mais aussi des aides indirectes dans un cas de figure : le maintien des services nécessaires à la satisfaction des besoins de la population en milieu rural lorsque l'initiative privée est défaillante. En règle générale, la plupart des aides communales au développement économique sont juridiquement très encadrées.

Les actions possibles sont :

- des subventions directes, par exemple au dernier commerce alimentaire sur le point de fermer ou à l'unique débit de boisson et de tabac en difficulté ;
- des prêts à des taux inférieurs aux taux légaux (pour rénover l'établissement ou pour son équipement ou pour que s'installe de nouveau dans le village un médecin ou un débit de boisson ;
- des rabais sur les bâtiments ou sur des terrains... sans plafonnement.

Bien entendu, ces types d'intervention doivent avoir lieu en « milieu rural ». Le problème est que nul ne peut définir les contours de la notion de « milieu rural ». Aujourd'hui, il est communément exprimé par un critère de population (moins de deux mille habitants dans la commune) ce qui est tout à fait inexact notamment en cela qu'on exclut d'une part des bourgs ruraux mais inclut d'autre part des communes de périphérie urbaine. Si l'intervention doit avoir lieu en milieu rural, il faut savoir que le service en cause doit être « nécessaire à la population » ce qui est traditionnellement largement entendu par la jurisprudence. Enfin il faut pouvoir prouver que l'initiative privée est inexistante ou défailante, soit au plan quantitatif ou qualitativement.

Selon une étude récente de la direction régionale du commerce et de l'artisanat des Pays de Loire, le coût d'implantation d'un commerce multiservices s'élève en moyenne à 500 000 F, celui d'un commerce spécialisé à 640 000 F et celui d'une supérette à 670 000 F ; 66 % du financement est assuré par les communes, 25 % par l'Etat, la région ou le département et le reste par l'exploitant.

Les pièges à éviter dans le montage d'un commerce rural sont multiples : monter seul le dossier , choisir systématiquement des commerçants du pays , négliger les facteurs comportementaux : attachement au commerce ambulant, courses au village voisin car les enfants y sont scolarisés, etc., élargir trop l'offre de services complémentaires : le commerçant ne peut pas tout faire, l'alimentaire reste sa vocation première, loger le commerçant au-dessus du commerce : cela complique la succession et la reprise du commerce.

##### **5. La grande distribution avec ... ou à l'écart des efforts de revitalisation du commerce en zone rurale**

Les grands distributeurs développent depuis quelques années une politique d'implantation de petites unités dans des villages et les petites villes. Souci d'aménagement du territoire ? Recherche de synergie commerciale entre des petites unités et des grandes surfaces, ou réelle exploitation d'un créneau rentable. Chaque groupe développe sa propre stratégie. Pour Intermarché qui développe la chaîne Les Relais des Mousquetaires, prolongement logique à l'activité de surfaces plus importantes : *« Notre organisation repose sur des adhérents, chefs d'entreprise, indépendants qui passent des contrats et travaillent avec notre logistique et notre mode de gestion. Les commerçants qui montent un Relais des Mousquetaires, bénéficient du soutien de l'Intermarché le plus proche qui organise avec lui l'approvisionnement. Ce système permet des*

*prix compétitifs à peine 15 % plus chers que les supermarchés*». Pour Jean Halley, responsable de la proximité au sein du groupe Promodès, l'analyse du marché alimentaire ne plaide pas assez en faveur du développement du commerce rural : « *Aujourd'hui en France le commerce de proximité représente 8 % de parts de marché alimentaire contre 80 % il y a vingt ans. Cette part est en constante diminution. De plus la dépense alimentaire par personne stagne à 13 000 F par an en milieu urbain et à 10 000 F en milieu rural. On sait qu'une supérette ne capte que 10 % de cette dépense ; le seuil de rentabilité s'élève à 100 000 F par an pour l'exploitant. Notre travail consiste à adapter nos commerces aux caractéristiques des faibles zones de chalandise : un "8 à huit" fonctionne avec cinq millions de francs de chiffre d'affaires et concerne donc des communes d'au moins deux mille habitants ; un commerce "Ami", un à deux millions de chiffre d'affaires, est, lui, calibré pour des communes rurales de 400 à 1500 habitants* ». A chacun selon ses besoins et à chacun selon ses objectifs de rentabilité.

En milieu rural, la proximité ne suffit pas à retenir le consommateur, il faut que le commerce puisse pratiquer sur les produits de base, des prix relativement proches de ceux de la grande surface voisine.

#### **6. L'association : Village de France Commerces Multiservices**

Depuis sa création le 16 octobre 1995, l'association « Village de France commerces multiservices » conduit, au bénéfice des commerces ruraux de proximité avec le soutien de la direction des entreprises commerciales artisanales et de services du ministère chargé du commerce, une stratégie visant à :

- assurer leur promotion auprès des consommateurs dans la logique d'un réseau national de distribution identifié par une signalétique (panneaux enseignes) et une communication sous l'emblème commun de la marque : « commerces multiservices » déposée à l'INPI ;
- améliorer leur rentabilité en leur apportant, avec le concours de tous organismes compétents, l'assistance conseils juridique, technique, financière, commerciale nécessaire à leur développement ;
- accroître leur activité et leur attractivité par un partenariat qui, contractualisé avec toutes les entreprises ou organisations publiques et privées motivées par le développement de leur activité en espace rural, diversifie leur offre de produits et services au consommateur et en fait ainsi de véritables « commerces multiservices » de proximité.

La fédération du commerce et de la distribution a signé une convention avec l'association village de France commerces multiservices. Ce faisant, la FCD a affiché sa volonté de « *participer à l'exigence du développement rural* ». La FCD a, dans ce cadre, reconnu l'intérêt de la procédure « 1 000 villages » mise en oeuvre par l'Etat sur les crédits du FISAC et insisté sur la nécessité pour le commerce rural de :

- être adossé à un grand réseau d'achats pour obtenir des références commerciales à un prix compétitif ;

- être fondé sur un compte d'exploitation réaliste correspondant à certaines normes ;
- intégrer le plus possible la logistique de multiservices pour favoriser la chalandise quotidienne (café, tabac, journaux, pain) ;
- comprendre le cas échéant une formation possible des commerçants.

De son côté, la fédération des syndicats d'épiciers détaillants de France a également signé une convention avec l'association village de France commerces multiservices. Cette convention va très loin dans la volonté d'instaurer et de développer, entre le syndicat des épiciers détaillants et l'association village de France commerces multiservices une très forte coopération résultant d'ailleurs de la similitude et de la complémentarité de leurs stratégies respectives. Cette coopération va permettre l'échange d'informations par la communication systématique en service gratuit de chacune de leurs publications périodiques ou occasionnelles et l'organisation de rencontres périodiques à l'initiative de l'une ou l'autres des parties entre leurs présidents, délégués généraux ou chargés de mission.

Elle autorisera la mise en commun de moyens : conception et conduite de campagnes d'adhésion ciblées sur des épiciers qui, implantés dans l'espace rural, ont intérêt à afficher la double enseigne de « l'épicerie de demain » et du « commerce multiservice » ; utilisation par les collectivités et les commerçants adhérents de l'association du service de conseil juridique et fiscal mise en place par la fédération.

Enfin, elle permettra de conduire des actions communes : conception et conduite de toutes actions qui, jugées d'un commun accord cohérentes avec leur stratégie et bénéfique à leurs membres respectifs, pourront porter sur une série non limitative de thèmes tels que la politique qualité, la formation initiale et continue des commerçants, l'amélioration de leurs conditions d'approvisionnement ou la promotion auprès des consommateurs.

#### **7. Ne pas oublier les petites villes et villes moyennes (10 000 à 30 000 habitants)**

On commence également à parler de désert commercial dans des petites cités de 10 000 à 30 000 habitants. Existe-t-il, là encore, des solutions adaptées à des problèmes bien spécifiques. Le préfet Jacques Perrilliat, actuellement président de l'Union du grand commerce de centre-ville (UCV), a publié un vade-mecum sur la revitalisation du commerce des centres-villes à destination des élus et des chefs d'entreprise. Le président de l'UCV reconnaît que les coeurs des petites villes « tirent » parfois très loin la chalandise rurale de l'arrière pays, ce qui peut créer des opportunités si l'offre commerciale sait jouer la complémentarité et les services. Et Jacques Perrilliat de dire : « *Les villes de moins de 30 000 habitants cumulent les faiblesses de tout site urbain - population vieillissante, baisse du pouvoir d'achat souvent lié à la disparition de sites industriels, vie collective affaiblie - et les handicaps liés à une concurrence périphérique toute proche : ici le supermarché discount ou l'hypermarché voire le multiplex cinéma se trouvent à moins de dix minutes en voiture* ». A la question : « *croyez-vous à la survie du commerce dans les centres des petites*

villes», Philippe Houzé, président de Monoprix et nommé récemment président du directoire du groupe Galeries Lafayette répond : *« Je suis foncièrement optimiste. Certes un des problèmes des petites villes c'est la tentation centrifuge de la clientèle vers des métropoles plus attractives. Mais il existe des solutions. Ce qui se fait actuellement dans un certain nombre de villes dont Lisieux le prouve. Il est possible de recréer un mini-centre commercial avec des enseignes nationales ayant la volonté de venir dans les petites villes sur des formats réduits. La condition indispensable reste d'avoir au moins un alimentaire attractif. La mobilisation des commerçants est déterminante : les gens qui habitent la petite ville ou sa périphérie doivent sentir une réelle volonté d'animation. Partout où nous sommes présents, nous essayons et essaierons toujours d'être le catalyseur de cette volonté ».*

## D - D'UNE MEILLEURE PRISE EN COMPTE DE L'ENVIRONNEMENT À L'AMÉLIORATION DES SÉCURITÉS

### 1. Adieu laideur

Le styliste Raymond Loewy a été le premier à lancer le slogan : *« La laideur se vend mal »*. Et pourtant ...

Force est de constater que, depuis une trentaine d'années, un certain laisser-aller, pour ne pas dire un laisser-aller certain, a contribué à une regrettable dégradation des entrées de nos villes... Lieu de tous les passages et de tant d'affaires. Ce phénomène a, selon les experts, réunis lors des premières assises nationales des entrées de villes à Amiens, contribué dans une certaine mesure à l'exclusion des faubourg et des banlieues. On peut dire que cette dégradation ne pouvait qu'être fatale, eu égard au développement commercial et industriel, à la croissance démographique et surtout au règne sans partage de l'automobile. Autant de bonnes raisons (de bonnes excuses ?) pour expliquer l'éclatement anarchique des limites de la plupart de nos villes. Il fut un temps, lointain déjà certes, où les entrées des villes étaient des passages bien délimités, souvent marqués par les octrois séparant le paysage rural du paysage urbain. Les octrois n'existent plus mais, comme le souligne Ambroise Dupont, sénateur du Calvados et président du comité national des entrées de villes : *« Les entrées de villes ont été absorbées et disparaissent dans un anarchique décor d'habitations et de bâtiments commerciaux où la route règne en maîtresse flanquée d'une floraison d'enseignes criardes ».*

Tout a commencé au début des années 1960 comme le rappelait à Amiens André Lauer, directeur du CERTU : *« Ces années-là ont été marquées par un très fort mouvement collectif de planification, une démarche qui devait apporter des améliorations considérables dans la vie urbaine et dont l'un des modèles sous-jacent était celui de la ville latine modernisée avec son animation, sa convivialité, ses services... Au rêve de la ville dense s'est substitué le phénomène de la péri-urbanisation avec l'étalement urbain et la création de zones industrielles qui se révèlent aujourd'hui inadaptées à l'environnement que recherchent les industriels ».* Aux zones industrielles, se sont très vite ajoutés les centres commerciaux d'attraction locale ou régionale dont les choix des sites

d'implantation étaient laissés à l'époque à l'initiative quasi exclusive de leurs promoteurs et des hommes politiques locaux. Puis sont venus les zones d'aménagement commercial (ZAC) ou encore les parcs d'activité concertée (PAC) mais aussi les zones artisanales, souvent des lieux de vente d'un nouveau type (halls, hangars) s'installant sur ces zones pour améliorer leurs chances eu égard à la loi Royer. Ces activités commerciales « sauvages », n'en déplaise à certains, sont, la plupart du temps, des monuments de laideur et de mauvais goût. Si, il existe, désormais, un texte de loi pour les zones d'urbanisation future (art. L110-1-4- du code de l'urbanisme), cette protection pour l'avenir ne résout pas la réhabilitation du passé, c'est-à-dire la requalification des entrées de ville déjà constituées. D'autant qu'elles ne sont pas seulement des endroits de passage réservés à l'automobile ou des « zones de fertilisation » des grandes surfaces ; un pourcentage non négligeable de la population réside, plutôt mal que bien, dans ces milieux fortement dégradés. On a trop voulu séparer les espaces commerciaux périphériques des zones d'habitation proches, comme si les premiers n'étaient pas destinés à irriguer les seconds ; leur « cible » étant les habitants des centres ville et les ruraux n'hésitant pas à entreprendre de longs déplacements. C'est là aussi une des causes de la montée de la violence dans les banlieues. Les urbanistes n'ont-ils pas, involontairement mais certainement, contribué, pour une part importante, à cette situation ?

Pour apaiser le climat de violence qui règne sur certains quartiers, il faut les revaloriser, certes, mais en commençant par repenser l'esthétisme industriel de nombre d'implantations commerciales. Le commerce de la périphérie, dans sa grande majorité, a entrepris depuis trois ans de vastes efforts de réhabilitation de ses sites et d'amélioration de leur environnement. Mais ne serait-il pas souhaitable, pour inciter à l'accélération de ce mouvement, de mettre en place des incitations fiscales stimulantes ?

## **2. Recycler les déchets**

Face à la montée des préoccupations environnementales liées à l'élimination des déchets et aux difficultés croissantes d'implantation des décharges et des usines d'incinération, différents instruments de régulation (normes, taxes, système de consignes obligatoires, interdictions...) ont été introduits dans de nombreux pays (OCDE 1992). Ils visent à limiter le recours à l'élimination (mise en décharge) et dans certains pays à l'incinération pure et simple, soit par la réduction « à la source » de la production d'emballages, soit par le développement d'autres modes de traitement (recyclage et parfois incinération avec récupération d'énergie). Le commerce et la distribution sont directement ou indirectement par leurs clients de très importants générateurs de déchets domestiques. Le commerce, soucieux de la défense de l'environnement, prend des initiatives tant pour participer à la récupération et au recyclage des déchets que pour diminuer le gâchis écologique que représente la distribution de sacs gratuits aux sorties des caisses de supermarchés et d'hypermarchés ou dans les magasins spécialisés.

Le groupement coopératif d'indépendants « Système U » a trouvé une solution « associative » pour valoriser ses déchets. A titre de pilote, un GIE Eco-

Valor vient d'être constitué en Vendée. Son objectif est de récupérer cartons et plastiques pour être recyclés. Dans un premier temps, près d'une cinquantaine de magasins « Système U » ont investi 4,6 millions de francs dans une usine de cinq mille mètres carrés ouverte en janvier 1998 et qui a pour but de revaloriser des déchets cartons et plastiques. L'usine de traitement est implantée à Bournezeau, site choisi pour sa situation centrale à moins de cent kilomètres des points de vente. Là est effectué un nouveau tri puis cartons ou plastiques sont dirigés par un tapis roulant vers une presse à balles pour être compacté. Eco-Valor traitera plus de quatre mille tonnes de cartons en 1998 (trois mille sept cents tonnes en 1997) et environ deux cents tonnes de plastique. La première étape de la filière, c'est le point de vente. Un tri sélectif des cartons est effectué dès la mise en rayon et les films plastiques sont récupérés dans des grands sacs. Pour le stockage de cartons les Marché U et les Super U disposent de simples bennes d'une contenance de deux à trois tonnes, tandis que les Hyper U et les gros Super U ont recours à des bennes compactantes (quatre à cinq tonnes). Quand les volumes le permettent, verre et papier pourront être récupérés. A l'avenir, Eco-Valor sera même en mesure de traiter piles, batteries, boîtes en fer, caisses polyester, etc., bref une multitude de produits et de conditionnement que les clients pourront rapporter dans les magasins. Eco-Valor envisage aussi d'élargir son champ d'action. « *Nous aimerions attirer sur le projet d'autres gros producteurs de déchets tels que les industriels locaux de l'agro-alimentaire* » souligne Jean-Louis Guinaudeau, responsable de la gestion du GIE Eco-Valor et patron du Marché U de Saint-Laurent.

On peut être assuré que l'initiative du groupe coopératif Système U sera suivie par d'autres entreprises. Beaucoup d'entre elles ont des projets de ce genre. En vertu du texte européen sur l'élimination des déchets des activités industrielles et commerciales (texte du 13 juillet 1994 entré en application en juillet 1995) la grande distribution a pour obligation, comme détenteur final d'emballages usagés, de prendre en charge ses propres déchets. Ce que disent aussi les responsables de Système U : « *c'est aussi pour nous l'occasion de jouer notre rôle d'entreprise citoyenne* ».

Pour le commerce, l'enjeu est à la fois « écologique » (il s'agit de participer à la sauvegarde de l'environnement), économique (on transforme une dépense en investissement) et sociale (on crée des emplois directs sur le site et indirects à travers toute la filière). De plus en plus souvent les responsables de la qualité des grands groupes du commerce et de la distribution à dominante alimentaire acceptent de se voir confier la responsabilité de l'environnement. Diminuer le gâchis écologique passe, sans doute, par la suppression progressive de la distribution abondante et gratuite des sacs en plastique. Actuellement plusieurs formules de remplacement sont à l'essai ; presque toutes impliquent la mise à la disposition des clients de sacs réutilisables et vendus, ce qui les oblige, faute de déboursier à chaque visite des coûts d'emballage non négligeables (un franc le sac chez Leclerc) à penser à prendre ces sacs avant d'aller faire leurs courses. Il reste, cependant, à convaincre le consommateur « écologiste » à ses heures mais aussi attaché à la gratuité. Pour un hypermarché, le poste « sacs gratuits » représente trois cent mille francs par an. La France est le seul pays à continuer de

distribuer des sacs gratuits alors qu'à l'étranger, l'écrasante majorité des magasins les vendent et retiennent toujours les solutions les plus respectueuses de l'environnement. Certains optent pour les sacs en tissu comme Tengelmann en Allemagne, d'autres choisissent le papier comme Migros en Suisse ; le sac gratuit à volonté est devenu une exception culturelle française. Faut-il la maintenir ?

Vingt milliards de sacs de caisse sont distribués chaque année par le commerce tous circuits confondus. Sur ce total on compte environ dix milliards de sacs bretelles classiques, le reste étant composé de plus petits sacs présentés en liasses ou rouleaux et de sac cabas.

Ces vingt milliards de sacs représentent un poids d'environ cent mille tonnes. Rapporté au tonnage total de déchets d'emballage (six millions de tonnes) le volume de sacs représente moins de 2 %.

A ces dépenses s'ajoutent désormais les contributions versées à Eco-emballage. Pour un hypermarché moyen, la cotisation s'élève à environ quinze mille francs par an. Au total, la grande distribution a versé, pour la seule année 1995, vingt millions de francs.

Est-il possible de revenir sur des avantages acquis, surtout sachant que le sac gratuit est considéré comme un service et que les Français ont pris l'habitude d'aller faire leurs courses « les mains dans les poches » ? Ce qui militerait le plus en faveur d'une révision sur la gratuité de cette distribution est son aspect économique auquel tout bon commerçant reste très attaché, même si l'écologie ne le laisse pas indifférent. Les commerçants les plus allergiques à la suppression de la distribution gratuite des sacs « ciblés » sont bien entendu ceux qui détiennent des enseignes spécialisées. Souvent l'union de la couleur, du logo et du sac contribue à la notoriété de l'enseigne ; autrement dit il y a sac et sac. Une idée fait son chemin chez les grandes enseignes d'hypers et de supers. On teste actuellement un prototype de sac cabas traditionnel transformable en sac poubelle. Ce sac à double usage est vendu un franc, mais pour l'usager il a ainsi une double vocation : joindre l'utile à plus utile encore. La solution ne serait-elle pas de trouver des matériaux biodégradables ? Oui, certes, mais on ne réglerait pas, loin s'en faut, le problème des coûts inhérents à cet acte gratuit et au demeurant bien sympathique auquel les distributeurs ont habitué leurs clients.

### **3. Sécurité : un engagement de tous les instants**

Il semble que les distributeurs et les commerçants, dans la mesure où ils s'engagent en faveur de l'environnement, peuvent renforcer la fidélité de leurs clients en leur démontrant aussi qu'ils restent à l'écoute permanente de leurs préoccupations. Aux Etats-Unis on a vu que les craintes en matière de sécurité alimentaire avaient pris le pas sur toutes autres considérations. Ceux-ci n'ont pas tort, eu égard au nombre d'accidents dont beaucoup sont mortels et qui font suite à la consommation de certains aliments. Cette attitude ne les conduit pas, pour autant à se désintéresser de l'environnement car ils sont de plus en plus conscients que la sécurité alimentaire et la protection de l'environnement se recoupent souvent. Pour les développeurs de l'alimentation transgénique, il va être possible de nourrir prochainement l'humanité toute entière en réduisant les apports d'engrais toxiques. Les détracteurs des OGM, en France notamment,



affirment que ces modifications transgéniques risquent de mettre en péril toute la chaîne alimentaire. En Grande-Bretagne certaines enseignes du commerce s'engagent en faveur de l'environnement. Ainsi le distributeur britannique Sainsbury's a publié un rapport spécial sur l'environnement en 1996 promu premier rapport écologique par l'agence européenne de l'environnement. Ce rapport décrit la politique de Sainsbury's sur les questions suivantes :

- conception et construction des magasins ;
- gestion des déchets ;
- transport ;
- système intégré de gestion des récoltes ;
- produits bio ;
- expérimentation animale ;
- produits à base de bois et produits forestiers ;
- étiquetage et information du consommateur ;
- action et cibles futures.

Si Sainsbury's a été exemplaire en la matière, elle n'est pas, en Europe, un îlot de préoccupation biologique au milieu d'un océan d'indifférence. La distribution française a dit haut et clair sa volonté de ne pas avoir, dans ses gammes à marque propre, de références contenant des OGM, afin de faire bénéficier ses clients du « principe de précaution ». Cette action des grandes enseignes, venant renforcer la pression mise dans toute l'Europe par les organisations de consommateurs sur les pouvoirs publics, a eu deux conséquences positives. Les ministres de l'agriculture des Quinze ont été contraints de se mettre enfin d'accord sur l'étiquetage des denrées contenant des OGM. La surveillance de ces produits par les milieux scientifiques et gouvernementaux est désormais telle que leurs risques éventuels pour la santé ont peu de risque de passer inaperçus.

A la question : l'étiquetage des OGM est-il applicable ? le comité scientifique du SIA et la FCD s'expriment : « *Les entreprises du commerce et de la distribution attirent l'attention sur la nécessité d'une définition rapide de la notion de seuil pour appliquer effectivement le règlement CE du 26 mai au début du mois de septembre. Par ailleurs, les autorités communautaires doivent veiller à la mise au point de méthodes de mesures communes validées scientifiquement. Elles estiment que l'exclusion des additifs, arômes et solvants du champ du règlement et que la mise en place d'une liste négative de produits réputés équivalents ne sont pas cohérentes avec la conception de l'étiquetage dès lors qu'un seuil est fixé.*

*Elles interrogent systématiquement les industriels fournisseurs de produits pour leur demander si ces produits contiennent des OGM. Les informations recueillies seront rendues accessibles à l'extérieur. Enfin elles souhaitent que la traçabilité soit organisée dès maintenant au niveau national et qu'au besoin une disposition législative le prévoie comme l'a proposé la récente conférence des citoyens »* (ces prises de position ont été abondamment diffusées par voie de presse le 26 juin 1998).

Le syndrome de la « vache folle » existe bel et bien au sein des consommateurs français. Depuis dix ans ils ont découvert des mots qu'ils ignoraient complètement : lystéria, hormones, benzène, salmonelle, des mots qui ont coûté très cher aux industriels et aux distributeurs. Pour rassurer leurs clients, les distributeurs investissent chaque année des sommes d'argent considérables, ceci infiniment moins en communication qu'en mesures préventives et en bon suivi de ces mesures. Le vocabulaire des producteurs et des distributeurs s'est enrichi de mots nouveaux : « traçabilité, produit filière ». En effet, rassurer implique qu'on indique au consommateur les produits les plus sains sur le plan nutritionnel, trop ou pas assez de vitamines, trop de cholestérol. Cela implique également que le consommateur soit parfaitement au courant de la provenance des produits qu'il achète. La crise de la vache folle a révélé que toutes les enseignes du secteur grande distribution jouaient la même stratégie de provenance locale des produits vendus. Cette démarche s'appuie sur un phénomène psychologique évident car ce qui est produit dans le voisinage apparaît plus sain que ce qui est fabriqué dans une région mal connue, mal identifiée. Contrôler les filières, c'est tout d'abord remonter en amont de l'approvisionnement, c'est-à-dire négocier en direct avec les agriculteurs pour « tracer » le produit et s'assurer que le risque est minime. Cela étant fait, on le fait savoir au consommateur sur le lieu de vente par un système d'affichage et de promotion sur le lieu de vente (PLV). C'est à un mouvement de fond auquel on assiste. Pourquoi ces filières ? Tout simplement parce que s'il y a peu de temps encore, les distributeurs connaissaient seulement le transformateur, maintenant ces mêmes distributeurs peuvent et veulent remonter jusqu'au producteur. Chaque enseigne fixe ses demandes, voire ses exigences dans un cahier des charges. Le suivi et la bonne application de ce livre des normes sont les garants du respect de la filière. Un sondage réalisé en mai 1996 par l'IFOP pour le compte de Danone indiquait la très forte préoccupation/santé des consommateurs lors de leurs achats : 73 % affirmaient veiller à l'équilibre nutritionnel de leurs repas. Au lendemain de la crise de la vache folle les industriels et les distributeurs se sont mobilisés ; ils ont très rapidement constaté que les signes de qualité faisaient vendre. Actuellement les deux tiers des consommateurs se déclarent attentifs au label contre un peu plus de la moitié en 1993. Les différents signes distinctifs de qualité, toutes appellations confondues, représentaient au 1er janvier 1997 10,6 % du marché alimentaire pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 90 milliards de francs. Ces signes distinctifs de trois ordres :

- tout d'abord **AOC**, sigle qui implique un lien étroit entre le produit, un seul terroir et le talent de l'homme ;
- ensuite **Labels rouges et régionaux** : qualitatifs, ils impliquent une politique de filière à tous les stades de production ou d'élaboration du produit. **AB** : les produits contiennent moins de 5 % d'ingrédients non bio ;
- puis **certification de conformité** atteste qu'une denrée est conforme à des caractéristiques spécifiques.

Nombre de consommateurs qui privilégiaient uniquement la notion de prix se sont reportés depuis quelque temps vers des produits ciblés exprimant

incontestablement une qualité accrue. Les produits labellisés en viande, en volaille ou charcuterie sont très nombreux à tel point qu'on peut se demander s'il n'y a pas beaucoup trop de signes sur certains points. A côté des labels officiels il existe aussi des médailles d'or, des médailles du concours général agricole... Dans ces conditions, comment faire la différence ? Que choisir ? En fait, les Français ont gardé le goût des bonnes choses. Une récente enquête menée par le Crédoc confirme que parmi les évolutions les plus significatives des attentes et motivations des consommateurs, c'est l'intérêt pour le goût des aliments et la variété des saveurs qui reste le phénomène le plus marquant. Pour une très grande majorité de nos concitoyens, bien manger doit permettre d'entretenir son capital santé, mais aussi de rechercher et de découvrir de nouvelles saveurs gustatives. Bien manger c'est désormais «se faire plaisir», consommer «ce qui est nouveau», «ce qui a du goût», c'est manger frais, varié et naturel. Ainsi selon l'étude du Crédoc, les Français recherchent en priorité, par ordre d'importance : la qualité, la santé et le plaisir. Cette même étude confirme la grande inquiétude des Français sur la naturalité des aliments et, partant, un besoin de sécurité extrêmement fort. Si le terme «biotechnologique» intimide, voire inquiète, le thème du naturel, lui, fait vendre. 43 % des ménages déclarent ne pas consommer de produits alimentaires parfumés avec des arômes artificiels.

Qu'attendent aujourd'hui les consommateurs ? Leurs attentes vont de la simple amélioration des produits d'épicerie courante à la redécouverte de produits de terroir ou à la découverte de l'exotisme. Les deux tiers des consommateurs de produits de terroir jugent que ces produits ont plus de saveur que les autres. Les consommateurs ont envie d'avoir devant eux une assiette qui les étonne. Petit à petit le touche à tout exotique attire toutes les catégories de la population. Or il y a une dizaine d'années encore l'exotisme gastronomique qui se limitait au couscous, à la paella ou au taboulé n'était réservé qu'à une certaine catégorie de la population.



## CHAPITRE IV

### LE COMMERCE DU FUTUR : UN GISEMENT D'ACTIVITÉ

#### I - L'INÉLUCTABLE CONCENTRATION ET RECAPITALISATION DES ENTREPRISES DU COMMERCE ET DE LA DISTRIBUTION

##### A - LE SEUIL DE RESPECTABILITÉ... MAIS ENCORE

« Pour être dans les premiers mondiaux, soulignait récemment Daniel Bernard, président de Carrefour, il faut avoir une taille importante ».

Deux questions se posent :

- Pourquoi vouloir coûte que coûte accéder au rang des très grands distributeurs mondiaux ?
- Quelle est la limite de ce fameux seuil de « respectabilité », de ce droit d'entrée, fixé en cet automne 1998 à deux cents milliards de francs de chiffre d'affaires ?

Non seulement, selon les grandes puissances du commerce et de la distribution, il importe de réaliser deux cents milliards de francs de chiffre d'affaires mais, de surcroît, il faut pouvoir disposer de plusieurs formats de magasins : hypers et supermarchés mais pourquoi pas aussi maxi-discomptes voire « *cash & carry* ».

Enfin, ajoutons une troisième question : ces périmètres de respectabilité ne sont-ils pas construits sur les « sables mouvants » que sont, semble-t-il, ces pays émergents, hier encore, tellement recherchés ? Ces pays sont, par nature, à risque. Ils ne peuvent garantir aux opérateurs du commerce mondial un retour immédiat et substantiel de leurs investissements.

Il existe, de plus en plus souvent, un décalage important entre le temps des semailles et celui de la récolte. Les opérateurs du commerce, en recherche de « globalisation », savent - sans trop le dire - que leurs investissements représentent un formidable pari sur l'avenir ou, pour le moins, sur le moyen terme. Tel n'est pourtant pas l'avis de tous les opérateurs multinationaux d'origine française. Ainsi, dans un entretien accordé en mars 1998 à la revue « *Hommes et commerces* », Renaud Sassi, directeur des services financiers chez Carrefour, exprimait un point de vue différent : « *A cause du foncier et des différentes contraintes réglementaires, un hypermarché créé en France de toute pièce mettra plus de temps à être rentabilisé qu'en Asie ou en Amérique du sud* ».

Ce point reste à voir car depuis, la « crise » latino-asiatique est passée par là. Maintenant, de ce fait, les milieux financiers apprécient les grandes entreprises du commerce et de la distribution de l'Hexagone qui manifestent un regain d'intérêt pour le commerce européen. On voit bien, à partir de ces constatations, que le point commun à ces évolutions est la recherche d'une

rentabilité améliorée, nécessaire pour développer les capitaux destinés à renforcer les fonds propres des entreprises en voie de développement rapide, surtout si ces capitaux sont apportés par les fonds de pensions dont les exigences en matière de résultats rapides et significatifs sont connues. L'expérience vécue par Alcatel pourrait, fort bien, se répéter ailleurs. La contrepartie négative de ces comportements n'est-elle pas le risque de voir les entreprises les plus importantes du commerce, compromettre leur avenir en privilégiant abusivement le court terme ?

Le grand « Monopoly » du commerce mondial va certainement laisser place en Europe et en France à la montée en puissance d'une nouvelle « classe moyenne » du commerce qui ne fera pas partie du commerce intégré dont la vocation « plus » boursière est davantage affirmée. On peut être assuré que les rapprochements à l'échelle européenne vont s'étendre en 1999 et dans les années suivantes, affectant non seulement les grandes enseignes à dominante alimentaire mais tout autant les chaînes spécialisées à forte image de marque dans le domaine du non alimentaire. L'Europe des enseignes est en train de se bâtir. Elle ouvrira ses portes, entre autres, par le système de la franchise et de l'association, à un nombre croissant de commerçants indépendants et ambitieux. Ce type d'organisation est-il vraiment nouveau ?

#### B - PETITS EFFETS ET GRANDES CAUSES : LES INCITATIONS À L'INTERNATIONALISATION

La concentration, la globalisation des entreprises du commerce et de la distribution, notamment à prédominance alimentaire, est un mouvement qui s'accélère depuis cinq ans. Cette évolution spectaculaire procède d'un certain nombre de raisons externes et internes, que l'on rencontre dans tous les pays industrialisés. La plupart de celles-ci, soit n'existaient pas il y a dix ans, soit commençaient à peine à susciter les préoccupations des chefs d'entreprise les plus clairvoyants. Aujourd'hui, rester dans le « peloton de tête » revient à accepter la globalisation de la distribution de masse. Les opérateurs concernés n'ont que très peu de temps pour prendre pied, significativement, sur de nouveaux marchés. Ce qui n'empêche pas de constater que la concentration de la distribution apparaît encore très contrastée selon la zone géographique considérée. Deux approches distinctes permettent de l'appréhender :

- la densité du parc de magasins par rapport à la population et à la superficie de la zone considérée ;
- les parts de marché de la grande distribution et en particulier celles imparties aux leaders.

Ainsi, il existe un fort contraste entre l'Europe du nord où la distribution est très présente, très concentrée, et celle du sud où elle demeure très dispersée, voire diluée. A titre d'exemple la part des grandes et moyennes surfaces représente entre 34 %, en Grèce, et 91 %, en Belgique, du chiffre d'affaires alimentaire réalisé au niveau national. Dans les pays de l'Europe du sud (Espagne exceptée) la prédominance des petits commerces traditionnels est évidente ; encore faut-il remarquer la récente évolution de petites sociétés indépendantes qui acceptent de se regrouper pour mieux résister aux avancées de la grande distribution. Des

formules fondées sur le partenariat actif et évolutif voient le jour pour répondre à celles-ci. En Italie, par exemple, la part de marché cumulée des cinq premiers groupes de distribution n'est que de 14,3 %.

Le cabinet d'analyses financières Pinatton associé à JPP Eurosecurities a établi, en fin d'année dernière, pour les cinq principaux pays européens, la part de marché cumulée des cinq groupes leaders dans leur marché domestique soit pour :

- l'Allemagne .....	58,6 %	l'Italie .....	14,3 %
- la Belgique .....	77,2 %	les Pays-Bas.....	71,8 %
- l'Espagne .....	16,5 %	le Portugal .....	16,2 %
- la France.....	66,8 %	- le Royaume Uni .....	48,6 %

En terme de parts de marché toujours et en pourcentage pour 1997, les dix premiers distributeurs français étaient les suivants :

Groupe Carrefour-Comptoirs Modernes.....	15,8 %
<i>Comptoirs Modernes</i> .....	3,2 %
<i>Carrefour</i> .....	12,6 %
Intermarché.....	15,5 %
Leclerc .....	15,2 %
Groupe Auchan.....	12,8 %
Promodès .....	11,1 %
Groupe Casino .....	9,8 %
Système U.....	5,9 %
Cora Match.....	4 %
Monoprix.....	2,9 %

Source : Nielsen.

L'équilibre entre les enseignes « *leaders* » semble, en France, plutôt bien respecté. Fort curieusement, on assiste depuis deux à trois ans à une augmentation non négligeable des parts de marché des cinq premiers. Paradoxalement, il semble que le durcissement de la législation mise en place en juillet 1996 ait eu comme effet de renforcer la grande distribution.

Il reste qu'en France, mais aussi en Europe, il n'existe plus guère d'occasions de créer de nouveaux points de vente surtout s'il s'agit d'hypermarchés ou de grands centres commerciaux. Deux raisons sont avancées à cela : d'une part l'absence de sites valables pour assurer la rentabilité de telles implantations et, d'autre part, le poids croissant des limites réglementaires à l'ouverture de nouveaux magasins et même à l'extension de magasins existants. C'est d'ailleurs le risque de voir adopté par les pays émergents ce type de réglementation qui explique la hâte des distributeurs qui veulent exporter leurs concepts, à prendre pied sur ces terres promises.

Les moyennes entreprises du commerce spécialisé en France ne peuvent encore, elles, exporter leur savoir-faire. Leur priorité est de s'étendre sur l'Hexagone, de se moderniser, voire, d'agrandir les magasins existants. Or, François Lemarchand soulignait lors de son audition que la loi « Raffarin », si elle ne les empêche pas de vivre, les empêche de prendre leur essor et de se

développer ce qu'estiment aussi certains spécialistes de l'électroménager et de l'ameublement.

En Europe, les perspectives de concentrations vont se raréfier. En revanche, elles peuvent se développer entre Européens et Américains, et peut-être, entre Européens et Japonais. Si la saturation des marchés nationaux incite les distributeurs européens à ouvrir des magasins à l'étranger, d'autres distributeurs installés dans d'autres pays industrialisés plus lointains convoitent les mêmes pays émergents. Il existe alors un intérêt évident à rechercher des systèmes de maillage, à conclure des participations croisées permettant aux uns et aux autres de profiter ensemble et très rapidement des occasions de croissance de ces économies.

En conclusion de cette première réflexion on peut poser la question : pourquoi cette course vers l'international alors que la distribution de masse de type généraliste n'est pas, loin s'en faut, un concept facile à exporter hors de ses bases de départ ?

#### C - QUELLES SONT LES CHANCES DE RÉUSSITE DES STRATÉGIES D'INTERNATIONALISATION ?

Partout on assiste à l'émergence, plus ou moins affirmée, d'une classe moyenne, typologie parfaite des clients recherchés par les concepts modernes de la distribution de masse.

On assiste aussi à une évolution vers la standardisation des goûts des consommateurs, qui n'empêche pas l'individualisation des envies, sans savoir s'il s'agit d'un bien ou d'un mal, phénomène naturellement induit par les grands fournisseurs internationaux qui, avec force et talent, implantent leur marque sur de nouveaux marchés.

Les produits du monde entier peuvent se donner rendez-vous en un même lieu, en un même temps et pratiquement sans surcoût, simplement parce que sur notre planète les performances des transporteurs (air, terre, mer) sont exceptionnelles et font que le coût du transport n'influe plus que d'une manière relative dans la constitution du prix de vente.

Les forces vives des entreprises n'hésitent plus à s'expatrier. Il existe, dans des entreprises à vocation internationale, un nombre croissant d'hommes de talent, des dirigeants de valeur qui, après des phases d'expérimentation, se montrent parfaitement préparés à la gestion des activités internationales.

Autre cause de réussite : les distributeurs qui s'exportent connaissent leur histoire. Ils ont parcouru pour commencer le dur chemin, parsemé d'obstacles, de la réussite, ce qui leur permet de faire face à toutes les situations possibles.

L'informatisation massive de la distribution se traduit par des progrès technologiques considérables et adaptables à tous les pays ; ceci va de la « scannérisation » aux caisses de sortie jusqu'à la gestion de la logistique par ordinateur en passant par la mise en place de puissantes bases de données consommateur (*data ware house*).

Les distributeurs, à la découverte de nouveaux mondes, maîtrisent bien les concepts et les formats magasins qui ont fait leurs preuves. Si la forme peut



effectivement être adaptée, en revanche, le fond, la philosophie même du concept, restent les mêmes.

Enfin, le lien entre systèmes de production et de distribution ne saurait être complet si le système financier portant la campagne d'internationalisation n'était pas « au rendez-vous ». A cet égard, les synergies mises en oeuvre par les professionnels du « luxe » valent d'être analysées comme exemplaires<sup>55</sup>.

#### D - INTERNATIONALISATION : MODE D'EMPLOI

Quel concept, quel format convient-il d'exporter ? L'hypermarché est actuellement considéré comme le meilleur format de la distribution alimentaire au monde. Il reste le concept le plus privilégié. Sur les marchés émergents, les consommateurs n'ayant aucune connaissance préalable de ce type de magasin s'y adaptent immédiatement très bien. Fait admis par ses promoteurs, il doit rester très flexible, en adaptant contenu et contenant, c'est-à-dire les offres produits et le format magasin, aux habitudes locales, à l'environnement général et bien sûr aux réglementations en vigueur. Le supermarché apparaît mieux qu'un brillant second. Y compris en Europe, il connaît un regain d'activité auprès d'un nombre croissant de consommateurs qui privilégient de plus en plus le confort d'achat aux prix bas, d'autant que les écarts de prix entre lui et son concurrent ne sont plus du tout ce qu'ils étaient. Le maxi-discount, lui aussi phénomène remontant aux années 1950 et surtout localisé en Europe, pour le moins dans sa conception originelle, c'est-à-dire allemande, est un concept parfaitement exportable. Il a notamment de fortes chances de connaître un réel intérêt dans les pays émergents. Le « *cash & carry* » peut être également un concept très estimé dans ces mêmes pays.

Les enseignes françaises relevant de l'univers du non alimentaire et des marchandises générales ont elles aussi de très fortes perspectives de développement, dans un premier temps, dans beaucoup de pays industrialisés en recherche de qualité, de meilleur coût, de mode... à la française ; ensuite très certainement, il pourrait en aller de même dans les pays émergents.

C'est, bien évidemment, le bon format qu'il faut exporter. C'est pourquoi se sont les groupes de distribution maîtrisant avec succès plusieurs formats ou spécificités de magasins qui ont les meilleures chances de trouver, dans leur palette d'offres, le concept qui convient pour le pays qu'ils ont choisi. Le meilleur est celui qui va créer le plus de valeur sur le marché auquel il est destiné. Autrement dit, il faut un concept qui permette une différenciation immédiate des autres formes de concurrence.

Le choix des modes d'implantation mérite de solides réflexions. Après une minutieuse étude de marché, une fois retenus les types de format et de concept magasin qui correspondent aux attentes d'un pays donné, il convient, pour le distributeur en recherche d'internationalisation, de procéder à un certain nombre de choix :

---

<sup>55</sup> cf. R. Burnel *La filière luxe* - étude adoptée par le Conseil économique et social le 9 janvier 1996 - JO Avis et rapports du Conseil économique et social n° 3 janvier 1996.

- 1) rechercher un partenaire, celui-ci pouvant être majoritaire ou minoritaire, ce qui d'ailleurs dépend souvent des réglementations des pays concernés ;
- 2) trouver un « *master* » franchisé c'est-à-dire concéder des licences à une ou des entreprises ouvrant des magasins sous l'enseigne du franchiseur ;
- 3) acquérir une base de développement c'est-à-dire une entreprise existante ;
- 4) créer *ex nihilo* une entreprise dotée d'un tour de table composé si possible des meilleurs partenaires financiers de la place. La constitution d'un nouvel actionariat est un facteur de réussite important ;
- 5) enfin se pose toujours le choix de l'enseigne. Il est évident qu'une enseigne forte, à fort coefficient de notoriété, non seulement dans son pays d'origine mais dans ceux où elle se trouve déjà implantée est quasiment indispensable pour pénétrer un pays nouveau.

La création de « *joint venture* » avec des partenaires locaux apparaît bien comme le meilleur moyen de pénétrer un marché émergent qui, par nature, pose toujours des problèmes politiques s'il y a investissement direct. La recherche de masters franchisés semble assez bien adaptée au développement de magasins de dimension modeste (maxidiscomptes, magasins de proximité) et, bien entendu, pour des grandes enseignes de commerce spécialisé. L'acquisition d'activité existante est une formule intéressante mais onéreuse. Elle permet de prendre pied rapidement dans la place, de disposer d'hommes, de structures et d'un chiffre d'affaires déjà bénéficiaire. Il faut, cependant, que le concept proposé à l'exportation soit en phase avec les activités commerciales de l'entreprise rachetée. Partir *ex nihilo* avec ses deniers, son savoir et rien d'autre est une solution téméraire.

Pratiquement, les plus importants distributeurs enregistrent les plus fortes croissances. Le succès appelle le succès, il y a un effet de levier important. Pourquoi ?

- ces « *masters* » détiennent d'importantes capacités d'investissement ;
- les prises de risque restent, à leur échelle, très minimales, ce qui permet d'oser là où d'autres renoncent ;
- ces grandes entreprises bénéficient d'économies d'échelle dans différents domaines : répartition améliorée de certains coûts fixes, mise en place de méga-bases de données consommateurs, position de force pour négocier les conditions de référencement et d'achat avec les fournisseurs ;
- capacité à trouver et à fidéliser des collaborateurs de haut niveau donc de classe internationale.

Un fait, dans tous les cas, demeure, si la dimension de l'entreprise est déterminante pour réussir son internationalisation, encore faut-il qu'elle dispose dans son pays d'origine, d'un socle solide qui, d'évidence, va servir de tremplin à

ses activités internationales. Une erreur grave de stratégie consisterait à abandonner progressivement pour cause d'internationalisation le développement de ses activités domestiques. Celui-ci passe par la recherche de nouveaux créneaux, voire par des acquisitions au niveau national. Le savoir-faire de l'entreprise doit, non seulement rester intact mais se diversifier et s'apprécier. Consolider la fiabilité et la renommée de l'enseigne hors de ses frontières passe par l'amélioration de sa présence et de son dynamisme dans son pays d'origine.

## II - L'ÉMERGENCE DES ENTREPRISES MOYENNES DU COMMERCE

Où commencent, où s'arrêtent les contours d'une entreprise du commerce de taille moyenne ? Pour être clair, les entreprises du commerce de taille moyenne sont toutes propriété d'un entrepreneur, le commerçant, ou encore d'une structure d'actionnariat familiale en tous cas parfaitement maîtrisées par l'entrepreneur commerçant et très rarement introduites au second marché. La réflexion, au demeurant optimiste, sur le proche avenir en France des commerçants indépendants, doit recouvrir le commerce de détail et l'artisanat à caractère commercial (boulangeries, pâtisseries, charcuteries, etc.).

Nous devrions, en effet, assister à la forte émergence d'un commerce de structure indépendante bien décidé à répondre parfaitement aux nouvelles attentes des clients consommateurs. Ces derniers sont submergés par la vague de produits nouveaux mis sur le marché. De telles offres ne peuvent se satisfaire actuellement de l'hébergement des grandes surfaces multirayons de plus en plus obligées de procéder à des choix. Quant au commerce virtuel, il reste, pour le moment et, pendant encore quelques années, circonscrit à quelques familles de produits dispensés d'une logistique lourde.

### A - QUELQUES CHIFFRES ET DES FAITS

L'artisanat occupe une position très particulière dans l'économie française. Il est transversal aux différents secteurs économiques que sont l'industrie, le commerce, les services, le bâtiment. A ce titre, il est difficile d'isoler les entreprises artisanales dont l'activité de vente aux particuliers constitue la raison sociale majeure. Cependant, dans les données qui suivent - d'ordre général - il ne faut pas perdre de vue que la part des « artisans-commerçants » est loin d'être négligeable. Au 1er janvier 1997, selon le répertoire informatique des métiers (RIM)<sup>56</sup>, les 823 000 entreprises inscrites au répertoire des métiers, dont 794 000 en France métropolitaine, représentaient environ 30 % des entreprises françaises en activité hors agriculture. Parmi ces entreprises, plus de 100 000 ressortissent aux « métiers de bouches » employant près de 190 000 salariés. Globalement le secteur a réalisé 5,8 % de la valeur ajoutée des branches marchandes de l'économie en 1996 et occupent 10,3 % de la population active. La répartition des entreprises artisanales selon l'effectif employé s'est sensiblement modifiée de 1985 à 1996. On comptait, au 1er janvier 1985, 55 %

<sup>56</sup> Les données statistiques concernant les entreprises nationales sont « relatées » entre le répertoire informatique des métiers ou RIM, le répertoire SIRENE qui permet d'observer la position du secteur dans l'ensemble de l'économie, le fichier UNEDIC pour le nombre de salariés ou encore l'exploitation des déclarations fiscales (BIC)...

d'entreprises n'ayant aucun salarié et 5 % d'entreprises ayant entre six et dix salariés. En 1997, la part des entreprises sans salariés a été ramenée à 42 % au profit des entreprises plus importantes. Cette évolution est particulièrement marquée pour le travail des métaux, le textile et les autres fabrications. L'artisanat employait 1 416 600 salariés fin 1996 contre 1 421 900 fin 1995. Les entreprises artisanales qui ont des salariés en ont en moyenne 4,1. Dans certaines activités, elles comptent 1,2 ou 1,3 salariés : fleuristes, poissonniers, bouchers-charcutiers, couvreurs plombiers et maçons. En 1997 le taux de création de l'ensemble de l'artisanat a été de 9,6 %.

L'âge moyen des chefs d'entreprise a diminué entre 1977 et 1998 (45 ans pour les hommes et 47 ans pour les femmes en 1977 ; 44 ans pour les hommes et 45 ans pour les femmes au 1er janvier 1998). Le pourcentage de femmes chefs d'entreprises artisanales progresse régulièrement. Il atteint 17 % au 1er janvier 1998.

Dans les régions les plus industrialisées l'artisanat est relativement moins présent. A l'inverse, l'artisanat de production constitue une véritable activité industrielle dans les régions du midi de la France. Sur l'ensemble du territoire français, les entreprises artisanales sont réparties de façon relativement homogène : 31 % dans les communes rurales, 39 % dans les communes faisant partie d'une agglomération de moins de deux cent mille habitants et 30 % dans les communes de plus de deux cent mille habitants.

#### B - POURQUOI ET COMMENT GAGNER OU REGAGNER DES PARTS DE MARCHÉ ?

Une question s'impose d'emblée. Peut-on être à la fois un commerçant indépendant compétent... et désorganisé ? Assurément, non ! Il est donc temps de remettre en question une dichotomie qui séparerait, d'une part, le **grand commerce intégré**, et de l'autre le **commerce indépendant organisé**, représentant ensemble près des deux tiers de l'activité du commerce français, ce qui sous-entendrait que le tiers restant serait imparti au commerce indépendant non organisé. **Nous pensons :**

- qu'il existe une forme de « commerce intégré » dont certaines entreprises très importantes qui en font partie sont encore sous contrôle familial ;
- qu'il se développe, et se développera encore davantage dans les prochaines années, un « commerce associé », composé de la franchise et des coopératives de commerçants ;
- que perdurera toujours un « commerce indépendant » authentiquement indépendant... Le prix de cette indépendance étant l'excellence dans la spécialité choisie et exercée.

Les commerces associés... en franchise et *a fortiori* intégrés, bénéficient de la force des réseaux avec tout l'impact que représente sur le marché leur organisation, leur transmission du savoir-faire sans omettre leur puissance financière. Ils apportent aussi leur expérience aux réseaux qu'ils contribuent à enrichir. Il faut cesser de considérer ce qui sépare ou réunit ces typologies de commerçants pour ne retenir que ce qui les distingue. Ce qui les distingue et les

distinguera de plus en plus, c'est précisément la faculté de répondre chacun au mieux de ses talents aux attentes très spécifiques du marché. Leur dénominateur commun restera la compétence, le professionnalisme accru. Réputée, reconnue, concernant le commerce intégré, cette compétence est tout aussi forte dans le commerce indépendant, qu'il soit authentiquement indépendant ou associé (coopératif et franchise). Les PME commerciales, pour 56 % d'entre elles, ont un plan de formation et pour 40 % de celles-ci la priorité de la formation est dédiée aux employés ; la formation prodiguée ayant trait de plus en plus souvent au marketing et à la vente. Les entrepreneurs commerçants bénéficient quant à eux des conseils des assistants techniques du commerce (ATC) et des assistants économiques des chambres de métiers (ATM), d'autant plus que 80 % des membres consulaires sont des PME de moins de dix salariés et exerçant leur commerce en centre ville. Les banquiers, les experts comptables, les notaires jouent également un rôle didactique auprès de ces chefs d'entreprise.

Y aura-t-il toujours en France des commerçants indépendants ? C'est une évidence. Qu'ils déploient leurs activités commerciales dans le secteur alimentaire ou non alimentaire, ils doivent se persuader que le service, l'accueil, l'imagination, la créativité restent et resteront toujours leur apanage ; ceci à l'instar de ce qui a été si souvent constaté dans le monde industriel où nombre de très petites entreprises sont à l'origine des inventions développées par la suite par les grands groupes du secteur. Qui plus est, reconnaissons que la plupart des grandes enseignes du commerce (multirayons spécialisés de l'après-guerre) portaient à leur origine la signature d'hommes, de commerçants aussi authentiquement indépendants, qui à l'époque ont su créer et oser.

Imagination, créativité mais de surcroît parfaite connaissance du marché : les grands groupes du commerce associé ou intégré, vendant en masse, ont eux besoin de s'adosser à des bases de données consommateurs pour appréhender tant la personnalité de leurs clients que leurs attentes. Il n'en va pas de même pour ces « indépendants » qui possèdent une parfaite maîtrise de la connaissance de leur clientèle et des évolutions en temps réel de ses attentes. Ainsi, dans des évidentes unités de temps, d'action et de lieu, le commerçant indépendant, parce qu'indépendant, peut imaginer, décider, proposer, analyser et persévérer dans le domaine du lancement de service et de produits nouveaux. Il peut à tout moment faire évoluer sa force de frappe, son action commerciale, toujours en fonction du comportement de ses clients. La grande distribution intégrée apparaît comme le spécialiste de la confection industrielle. Le commerce associé est celui du « *bodygraph* », le sur-mesure semi-industriel. Le commerce indépendant reste, lui, le grand spécialiste du sur-mesure authentique. Il peut mieux que quiconque répondre aux trois clés conjointes de la réussite du commerce de contact : un marché, un site, un homme.

*« Il est évident que la présence d'entreprises, à la fois nombreuses, réparties à travers tout le pays et diversifiées, permet au consommateur d'effectuer plusieurs types de démarches toutes liées au facteur qu'il cherche à privilégier (soit le prix... soit la qualité... soit la proximité) ». On peut adhérer à cet avis de la CGPME sur le rôle déterminant joué par les PME commerciales.*

De la même manière, l'artisanat a un rôle majeur à jouer et les mêmes chances que ses concurrents à un avenir meilleur. Ses représentants plaident, à juste titre, pour la reconnaissance économique de leur secteur, position qui se « *heurte à une vision sociale de l'artisanat jugé capable et seulement capable d'accueillir les accidentés de la crise économique. L'artisanat constitue réellement une chance pour ces hommes et ces femmes, une chance qui ne se transforme pas en pari hasardeux, pour autant que les politiques publiques accordent la place qui leur revient aux mesures structurantes d'accompagnement et de soutien* »<sup>57</sup>. A l'instar du commerce spécialisé, l'artisanat est, lui aussi, appelé à poursuivre une spectaculaire montée en régime. Les petites et moyennes entreprises commerciales et artisanales sont des éléments importants et irremplaçables de la promotion sociale.

La mondialisation du commerce et la montée en régime du commerce virtuel vont, d'évidence, laisser une large place à l'initiative individuelle et à la promotion de l'homme. La mondialisation du commerce semble, pour partie, être la nouvelle vocation des grands groupes « multinationaux » non seulement intégrés (Carrefour, Promodès, Auchan en France) mais aussi associés de type coopératif (Intermarché, Leclerc) ou encore en franchise (Castorama, Conforama, FNAC, etc.). Ce qui signifie que les formules associatives du commerce s'autorisent également des ambitions pour le moins transnationales. Mais qui veut la fin prend les moyens. Mener une stratégie de développement international va conduire certains groupes du commerce associatif à imaginer des formes structurelles plus intégrées pour mieux assurer leur pénétration des marchés émergents ou encore pour racheter des entreprises de même concept marchand en mal de repreneur. Quant aux grands groupes intégrés, leur cercle d'actionnaires va sans doute s'élargir à d'autres partenaires. Aller vite, vite et bien, suppose des investissements lourds qui ne sont pas forcément en rapport avec leurs capacités de financement.

Premier point qui milite en faveur de l'émergence des autres entreprises du commerce : on ne peut être partout à la fois. Les entreprises de distribution s'internationalisant vont sans doute être amenées à faire des choix et à être moins présentes en France sur tous les fronts du commerce. Ce qui promet une forte croissance au commerce spécialisé thématique. Il va être difficile à ces « grandes puissances du commerce » de continuer à être des chasseurs de niches ou à poursuivre des opérations de diversification trop nombreuses. Pour elles et pour cause d'internationalisation, il y aura certainement un recentrage sur les formats, les concepts qu'elles maîtrisent le mieux.

15 à 20 % de nouvelles références arrivent chaque année sur le marché du commerce de détail. L'hébergement de ces nouvelles gammes, de ces produits nouveaux, comme l'élargissement des familles, pose des problèmes croissants au commerce multirayons. Le problème des uns fait le bonheur des autres... les spécialistes. Ces derniers, tous les sociologues le reconnaissent, vont être de plus en plus recherchés par les clients eux-mêmes à la recherche des concepts de nouveauté, de variété. Les nouveaux modes de consommation appellent de

---

<sup>57</sup> Rapport sur l'exécution en 1997 de la loi d'orientation du commerce et de l'artisanat - édition 1998 p. 124.

nouvelles compétences et de nouvelles organisations. Plus un pays dispose de grandes variétés de produits à proposer à son commerce de détail et plus il est conduit à mettre en place un commerce diversifié, ceci pour permettre une meilleure cohérence et, partant, une meilleure compréhension de l'offre par les clients.

Pour ces raisons, il se crée et se créera de plus en plus d'espaces de vente, chacun exerçant ses choix de différenciation. Moins les grandes surfaces pourront tout vendre et plus les relais seront pris par d'autres formes de commerce. Le savoir est, là encore, reconnaître les chances du commerce indépendant. C'est sans doute la fin du célèbre « tout sous le même toit », car le « tout » ne cesse de s'étendre... c'est le toujours plus..

A ce second élément, favorable à la diversité des genres de commerçants, s'ajoute un événement d'importance : le commerce virtuel. Il semble bien évident que plus le commerce électronique se développera et plus les clients en mal de convivialité, de relation, de contact rechercheront une présence humaine visible, palpable. Là encore, le contact le plus direct et le plus personnalisé qui puisse exister se situe entre un commerçant et son client. L'immatériel a ses limites. Mais aussi on sait que le commerce électronique est une façon de commercer ouverte à tous les types du commerce. Il n'y a aucune raison que le commerce électronique ne soit pas profitable au commerce indépendant de taille moyenne qui fera l'effort de s'y intéresser.

Ces constats laissent à penser qu'au cours de la prochaine décennie le paysage du monde du commerce devrait se rééquilibrer harmonieusement entre le grand commerce intégré, le commerce indépendant en réseau associé, le commerce indépendant, sachant que l'essentiel de l'avenir de ce dernier passe par sa disponibilité, sa spécialisation. Encore une fois toutes les formes de commerce ne devront leur pérennité qu'à leur organisation.

### **III - DÉVELOPPER ET CRÉER DES FONCTIONS DE SERVICES : UNE INCONTOURNABLE PRIORITÉ**

#### **A - LE RÊVE ÉTRANGE**

Si l'on peut imaginer qu'un jour prochain le magasin ira vers le consommateur, il n'en est que plus indispensable d'envisager comment incliner le consommateur à continuer de se diriger vers le magasin. La réponse est simple et compliquée à la fois : il faut replacer les services à la clientèle au coeur de la fonction commerciale. Ceci sans exclusive de grand ou de petit commerce, de commerce multirayons ou hautement spécialisé. Les services d'hier, ceux d'aujourd'hui et de demain peuvent constituer une vraie réplique au commerce virtuel qui, lui également, ne va pas manquer de mettre en avant, à juste titre, les services inédits qu'il peut amener au client. Ce dernier va donc être placé devant un choix, véritable dilemme : lui faut-il continuer à aller vers les produits (le magasin) ou peut-il en toute confiance les laisser venir à lui ?

L'homme commerçant peut remporter la plupart des « matches » du futur en s'ingéniant à proposer ce qu'Internet ne pourra jamais faire : une palette très

étendue de services. Services : la clé, sans doute, de beaucoup de facteurs dont les principaux ont pour nom :

- création d'emplois ;
- fidélisation des clients ;
- facteur de différenciation entre concurrents ;
- développement du chiffre d'affaires.

Le commerçant du XXI<sup>e</sup> siècle dira de moins en moins souvent : « *Venez chez moi, j'ai des prix* » mais de plus en plus souvent « *Venez chez moi apprécier mes services* ». D'évidence, le prix a été, pour les commerçants, l'élément majeur pour attirer les clients et se distinguer des concurrents. Or le prix est lui-même un service mais que les consommateurs considèrent désormais comme un avantage acquis. Les clients sont de moins en moins sensibles à une communication sur les prix. Le malheur est assuré à qui se risquerait à leur confisquer cet avantage. Le « discompte » (ultra-discompte) est devenu une pratique courante. Ainsi, entre formats de magasins et enseignes, les différences de prix ne sont plus suffisamment significatives. Si l'on considère, à titre d'exemple, les cinq plus grandes enseignes du commerce de masse (mass retail), le prix du panier mensuel ne varie pas de plus de 0,5 % (étude Essec pour le Conseil national du commerce). Le client en cette fin de siècle est :

- satisfait en règle générale de l'exhaustivité des offres, des assortiments présentés dans les magasins ;
- conscient des efforts déployés par les fournisseurs et les commerçants pour sans cesse améliorer les critères de qualité des produits ;
- heureux du maintien d'une pratique de prix bas par pratiquement toutes les enseignes du commerce de détail.

Ce même client, qui a profité depuis trente ans de cette « dictature des prix » n'en exprime pas moins un fort déficit de satisfaction quant à l'offre de services.

Les commerçants ont tendance à « copier » ce qui marche chez le concurrent. Ils proposent des assortiments quasi similaires vendus à des prix très voisins et dans des cadres également presque identiques. Ce qui est vrai pour les très grandes surfaces l'est également pour des surfaces intermédiaires, voire des enseignes spécialisées. L'ennui naquit un jour de l'uniformité. Or cet ennui, s'ajoutant au fait que les clients ont de moins en moins de temps à consacrer à leur achat, peut incliner une catégorie non négligeable de consommateurs à trouver beaucoup d'attrait au commerce électronique qui, dans un premier temps, avant qu'il ne les lasse, a un caractère ludique très prononcé. Dans ces conditions, la recherche de nouveaux moyens de différenciation s'impose comme une ardente obligation. *Modify ou momify* (changer ou se momifier). Les services, et eux seuls, vont sans aucun doute, permettre dans les toutes prochaines années de mieux clarifier les positionnement marketing de l'offre des commerçants.



## B - SERVICES, MAIS ENCORE ?

Il existe actuellement une grande confusion dans l'acception ou du moins l'interprétation du terme. Pour clarifier les positionnements en matière de service, on peut reconnaître :

- **les services liés à l'achat** qui le facilitent, le rendent plus confortable et, partant, plus agréable, ces offres de services personnalisent l'enseigne et sont considérées comme des valeurs ajoutées à l'offre de base, le produit ;
- **les produits service** ou services marchands qui, certes, peuvent rendre service au client, mais qui ont une autre ambition pour le commerçant : générer un chiffre d'affaires additionnel porteur de marges plus substantielles.

Il s'agit en fait de la mise en place, dans l'enceinte de vente originelle ou hors celle-ci, de services nouveaux : assurances, produits financiers, voyages, etc., de nouvelles familles de produits très spécifiques qui, de fait, réclament une assistance particulière et partant un grand professionnalisme des vendeurs ou des conseillers. A titre d'exemple : micro-informatique, bijouterie, fleurs, optique, parapharmacie, téléphonie. Ces actions de diversification commerciale se parent d'un manteau griffé « service ». En fait il s'agit de vendre des produits tellement nouveaux pour le commerçant qu'ils ne pourraient l'être sans la présence humaine de collaborateurs compétents. Quelque part, remplacer le self service par un vendeur est une forme de service.

## 1. Les services liés à l'acte d'achat

Selon l'étude Essec CNC précitée, les services liés à l'acte d'achat pourraient eux-mêmes être divisés en trois plages distinctes. Certains services sont gratuits (au premier degré), d'autres sont payants. Ainsi on trouverait :

- **les services de base** : accueil, qualité, choix, rapidité, amplitude des horaires, confort du magasin (sonorisation, climatisation etc.) ;
- **les services de confort** : point d'information, guide pour handicapés, bornes interactives, kiosque de services ménagers, dégustation de produits, parking surveillé, parking couvert, etc. ;
- **les services complémentaires** qui apportent de véritables plus à l'acte d'achat tels que l'ensachage en sortie de caisse, le transport des courses jusqu'à la voiture, les commandes par téléphone, la livraison à domicile, la garderie (enfant ou animaux...). Ce sont ces services complémentaires qui sont coûteux et qu'il conviendrait de faire payer au client.

**Les services de base** sont et seront de plus en plus incontournables quel qu'en soit leur coût. Il appartient au commerçant de les amortir en retour par un surcroît de fidélisation se traduisant par un gain de part de marché. Les services de base représentent un programme minimum vital pour assurer la pérennité du commerçant tant les attentes des consommateurs, très fortes sur ce chapitre, leur paraissent, en outre, naturelles.

**Les services de confort** également à charge du commerçant, sont les valeurs ajoutées au service de base et qui, en tant que telles, sont des facteurs de personnalisation forts d'un point de vente.

**Les services complémentaires** sont, d'une certaine manière, des services d'accompagnement de l'acte d'achat (services après-vente) qui peuvent être proposés mais qui sont laissés à l'appréciation du client et cela d'autant qu'ils sont payants.

Les services dits de confort ne vont pas tarder, en raison de la concurrence, à devenir des services de base donc indispensables. Quant aux services complémentaires, il semblerait qu'ils soient de plus en plus recherchés par des consommateurs prêts à en régler le coût. Leur plage est très vaste. Tout reste, dans ce domaine, affaire d'analyse des attentes du marché. Des niches de services complémentaires existent et vont voir le jour. Mais, ne pouvant concerner le plus grand nombre de clients, elles restent très sélectives, ce qui, en clair, signifie qu'il convient de proposer le bon service, au bon moment, au bon endroit et à la bonne personne. Ainsi la duplication systématique de ces services dits complémentaires est hasardeuse. En revanche on perçoit que ces services à la carte s'adaptent parfaitement à la personnalité des commerçants indépendants. La France du commerce prend conscience qu'il lui faut non seulement mettre en place de nouveaux services mais surtout commencer par réactiver des services de base que d'autres pays de l'Union européenne n'ont jamais cessé de proposer. A sa décharge, le commerce français a toujours privilégié la recherche des prix les plus bas, en répercutant dans ceux-ci ses gains de productivité, démarche que les consommateurs ont jusqu'à ce jour véritablement plébiscité.

Les temps ont changé. Le consommateur a gagné la bataille des prix. Il veut autre chose en plus. Les sociologues s'accordent à reconnaître qu'en cette fin de siècle le consommateur, le client n'achète plus un statut social à travers l'acquisition d'objets. Il semble davantage privilégier l'utilité de son achat. Acheter utile c'est pouvoir entourer l'objet désiré d'une importante plage de services à commencer par les services visant à réduire l'incertitude de ses choix et propres à le soulager de ses hésitations. Que peuvent ou doivent pouvoir proposer les commerçants en matière de service lié à l'achat ?

### *1.1. Services de base*

L'accueil et le confort d'achat sont à la base d'une stratégie de service. L'accueil ne se limite pas à la seule mise en place d'un point d'information. Certes il est important que dans un point précis d'un magasin il soit possible de trouver des personnels compétents capables de donner des renseignements précis, ne serait-ce que sur l'implantation des rayons dans un magasin. Tout le personnel, sans exception, doit avoir le sens de l'accueil, il doit être en veille et ainsi pouvoir proposer une information personnalisée à des personnes moins à l'aise que d'autres. Le confort d'achat d'un magasin est lié en premier lieu, dès le seuil franchi, aux facteurs d'ambiance que sont la climatisation, la sonorisation et même la diffusion de senteurs. La décoration intérieure contribue à cette sensation de se trouver bien dans un magasin.

L'amplitude d'ouverture est également un service de base absolument incontournable eu égard à certaines finalités de commerce.

En fonction de ces mêmes spécificités « marchandes », il va sans dire que la lisibilité, la cohérence du magasin est un service appréciable (gain de temps, fatigue en moins). Les attentes sont devenues insupportables (loin est le temps où, pour gagner 10 % sur le contenu d'un chariot, on acceptait deux heures d'encombrement routier, une heure et plus passée à rechercher les articles désirés et, pour finir, une demi heure d'attente aux caisses). Mais il n'y a pas que l'attente aux caisses, il y a celle devant les rayons spécialisés à service, ou encore devant le poste « service après-vente » et même devant l'accueil. Que dire du temps passé à rechercher un personnel compétent.

L'assurance d'une garantie sur la qualité, l'hygiène et la sécurité des produits et prestations proposées.

Un besoin de conseil pour faciliter le choix.

La possibilité d'effectuer une reprise ou un échange.

### *1.2. Les services de confort*

Dans ce domaine les initiatives abondent, expression de la personnalité du commerçant. Ainsi :

- assistance pour clients handicapés ;
- kiosque de services ménagers (équipement et entretien à domicile) ;
- borne interactive ;
- dégustation de produits ;
- aire de repos dans le magasin ;
- chariots pour handicapé ;
- chariots adaptés aux enfants en bas âge ;
- démonstration (matériel, équipement).

*1.3. Les services complémentaires*

- L'ensachage des achats en sortie de caisse (dans les grands libre-service) ;
- la conduite, le transfert des achats jusqu'au coffre de la voiture ;
- l'accompagnement en voiture de clients le demandant ;
- location ou prêt de véhicule pour transport d'achats pondéreux ;
- location ou prêt de galerie, de fixe-au-toit ;
- commande par téléphone ou minitel et livraison à domicile ;
- garderie, aire de jeux pour enfants ;
- garderie pour chiens.

Les Français prennent-ils encore plaisir à faire leurs courses ?

- Dans les grandes surfaces alimentaires périphériques :
  - 14 % des personnes enquêtées (études Essec fév. 95) se déclarent prendre plaisir à leurs achats ;
  - 44 % déclarent les faire par habitude ;
  - 42 % reconnaissent que pour elles ces achats sont une corvée.
- Dans les supermarchés urbains :
  - l'indice de satisfaction monte à 15 % ;
  - l'achat par habitude arrive à 45 % ;
  - l'achat « corvée » est en légère baisse à 39 %.

En revanche la même enquête nous apprend que, .

- Dans le petit commerce de proximité :
  - 58 % des personnes font des courses par plaisir ;
  - 30 % les réalisent par habitude ;
  - 12 % seulement leur trouvent un aspect « corvée ».
- Dans les grandes surfaces spécialisés, l'indice de satisfaction grimpe encore :
  - 65 % déclarent que les courses sont un réel plaisir ;
  - 18 % les considèrent comme une habitude ;
  - 17 % les classent en achat « corvée ».

Les reproches ou défauts formulés à l'encontre des concurrents du commerce sont également identifiés.

- Pour les grandes surfaces :
  - 1/ manque de conseil 33 % ;
  - 2/ accueil insuffisant 33 % ;
  - 3/ lenteur des courses 27 % ;
  - 4/ mauvaise impression générale 22 %.

- Pour le commerce de proximité :
  - 1/ prix trop élevés 50 % ;
  - 2/ choix insuffisant 29 % ;
  - 3/ horaires d'ouverture insuffisants 15 % ;
  - 4/ accès difficile 11 %.

On peut être assuré que la mise en place de nouveaux services va devenir « la » priorité qui s'inscrit d'ailleurs dans une évolution globale de notre société. L'industrie n'étant plus créatrice d'emplois, le développement de services dans le commerce apparaît comme la voie à privilégier pour lutter contre le chômage. Il s'impose en fait à la société française comme une nécessité économique et sociale. La plupart des services énumérés par ailleurs peuvent être rendus par absolument tous les types de distribution. Il s'agit notamment de tout ce qui concerne la qualité des produits frais, des fruits et légumes, des viandes, etc. La mise en place de services nouveaux répondant aux attentes de services énumérés dans notre rédaction, sera plus ou moins facilitée suivant le concept commercial des diverses enseignes et divers types de magasins : hypermarchés, supermarchés, maxi-discomptes, grands magasins, magasins populaires, magasins spécialisés et magasins de proximité. Il reste évident que le commerce indépendant, authentiquement indépendant, a là une carte maîtresse à jouer. Pourquoi ? Il possède une double connaissance très précise de son marché, (sa clientèle) et de ses offres (les assortiments). Il connaît l'environnement du magasin, sa localisation et naturellement les politiques commerciales de ses concurrents.

De nombreux services ne peuvent naître et se développer qu'en assurant leur équilibre financier par un accroissement de la demande. Par ailleurs, la maîtrise des coûts du service reste, bien entendu, un élément fondamental dans le succès que les consommateurs feront aux services nouveaux qui pourront leur être proposés. Enfin les évidents gains de productivité (sans perte d'emplois) qui résident dans une amélioration de la gestion des flux des marchandises et des stocks peuvent être réinvestis sur des postes de service confiés à des personnels très qualifiés. Mais toutes les plages de services ne peuvent être prises en charge par le commerçant, ce que les clients comprennent très bien. Pour mémoire, les consommateurs, prêts à payer certains services complémentaires sont :

- livraison 70 % ;
- garderie d'enfants 69 % ;
- commandes par téléphone 66 % ;
- transport des courses jusqu'à la voiture 62 % ;
- ouverture le dimanche 55 % ;
- facilité de paiement 51 % ;
- ensachage 43 % ;
- cartes de fidélité 32 %.

## 2. Les produits services

Les produits services sont d'abord le fait des grandes surfaces de vente périphériques, les hypermarchés qui reprennent leur métier d'origine, en l'étendant à celui de spécialiste et même de multispecialiste. Le gel des ouvertures est une explication à cette grande vague de diversification orientée, la plupart du temps, vers les services marchands. Pour un hypermarché qui en a la dimension physique, beaucoup de choses sont possibles dans ce domaine en s'appuyant sur la loi des grands nombres. Près de vingt millions de ménages visitent régulièrement Auchan et Carrefour, et ces deux enseignes totalisent quatre cent millions de passages aux caisses par an. Sur ce nombre considérable de visiteurs, il est évident que, même en faible valeur relative, le nombre de clients susceptibles d'être intéressés par les offres nouvelles reste très important en terme de chiffre d'affaires. Selon une enquête récente du magazine « *LSA* », la stratégie des grandes enseignes partant à la conquête de ces nouveaux créneaux qui, par exemple, ont nom : carburant, bijouterie, parfumerie, parapharmacie, micro-informatique, billetterie de spectacle, voyages, trafic téléphonique, fleurs..., inclut des raisons, des atouts et des risques.

- Les raisons :
  - compenser l'arrivée à maturité des marchés de base de l'hyper ;
  - accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité au mètre carré ;
  - trouver la riposte face aux spécialistes ;
  - fidéliser la clientèle.
- Les atouts :
  - faculté d'accès aux clients sur une large échelle ;
  - maîtrise des achats, de la logistique et des systèmes d'information ;
  - capacité d'investissements élevés ;
  - ouverture de secteurs réglementés à la concurrence.
- Les risques :
  - détourner la vocation discompte et libre-service de l'hyper en multipliant les espaces de vente assistée ;
  - retour sur investissement incertain ;
  - augmentation des frais de personnel ;
  - mise en péril de l'image de l'enseigne.

Ces créneaux, à l'évidence, sont des sources de création d'emplois, mais, diront certains, de transfert d'emploi. On peut penser que les stratégies de diversification vers les services sont, en quelque sorte une reconnaissance que l'hyper n'est plus tout à fait ce qu'il était. Soumis à la pression d'une concurrence croissante et multiple (Internet, grandes surfaces spécialisées, magasins de proximité, maxi-discomptes), l'hypermarché se découvre désormais une vocation nouvelle de spécialiste.

#### IV - UNE NÉCESSAIRE RÉFLEXION SUR LES EMPLOIS ACTUELS DU COMMERCE ET DE LA DISTRIBUTION ET LEUR ÉVOLUTION

##### A - VERS UNE MONDIALISATION DU LIBRE-SERVICE OU VERS UNE NOUVELLE ÉCONOMIE DE SERVICES

Internet entraîne-t-il le monde inexorablement vers une économie « self-service sans frontières » ? Lors de son audition devant la section, Philippe Lemoine, président-directeur général de LaSer et co-président du groupe Galeries Lafayette, a très amplement répondu à cette question. Selon ses propos, si on décrypte l'essor du commerce électronique d'une certaine façon :

- les consommateurs seraient promis à acheter de plus en plus seuls « *on line* » en cliquant sur un écran comme on attrape des boîtes sur un linéaire ;
- le discompte et la compétition par les prix se généraliseraient et se mondialiseraient au fur et à mesure que les technologies sophistiquées de moteurs de recherche et agents intelligents permettraient de balayer et de comparer tous les sites en un éclair ;
- l'automatisation et les suppressions d'emplois s'imposeraient alors d'autant plus que les réseaux faciliteraient une désintermédiation avec vente directe des industriels aux particuliers.

D'évidence, si on cherchait coûte que coûte à renforcer l'économie « self-service », Internet aurait le double effet d'amplifier des mécanismes de productivité et de délocaliser vers d'autres pays les emplois liés à des formules ou à des services à forte valeur ajoutée. A entendre Philippe Lemoine, on peut, toutefois, se demander si cette vision est vraie, si elle est réaliste. Philippe Lemoine va plus loin : « *Le commerce va-t-il être une nouvelle sidérurgie avec un nouveau pan de travail venant s'affaïsser et amplifier la montée du chômage ? On peut imaginer le cercle vicieux qui amènerait le commerce "réel" (le commerce en magasin) à faire de plus en plus de productivité pour se prémunir des avancées de compétitivité dont bénéficierait le commerce "virtuel" (le commerce électronique). La technologie serait alors mobilisée pour une substitution rapide du capital au travail en accroissant encore la logique de self-service qui anime la grande distribution. Le "self-scanning" illustrerait cette tendance en annonçant des magasins sans caissières* ». « *Ce scénario (poursuit Philippe Lemoine) n'est ni probable ni souhaitable ; il n'est toutefois pas exclu qu'il cristallise pendant un temps les réflexions, particulièrement en France* ». La section a demandé si le commerce français se trouvait dans une dynamique de création d'emplois aussi forte que celle qui se manifeste dans certains pays développés. « *Derrière une telle question, reconnaît Philippe Lemoine, il y a deux hypothèses et un choix de méthode. La première hypothèse c'est que la technologie peut avoir des effets très différents sur l'emploi selon qu'elle vient amplifier une stratégie "productiviste" où l'entreprise cherche à maximiser sa rentabilité par une pression sur le coût du seul facteur travail, ou qu'elle vient en relais d'une stratégie "compétitive" où l'entreprise cherche à accroître ses débouchés par une combinaison plus efficiente de l'ensemble de ses facteurs de production.*

*La seconde hypothèse c'est qu'un secteur comme le commerce a une vocation naturelle à s'inscrire dans un processus de création d'emploi au fur et à mesure que l'économie se développe et que la société s'enrichit, chaque personne disposant de ressources plus importantes procède chaque année à un nombre croissant d'achats et de transactions commerciales ; la mise en oeuvre d'outils de productivité nouveaux est compatible avec un processus soutenu de création d'emplois ».*

#### B - D'UN SIÈCLE L'AUTRE, L'ÉVOLUTION DE L'EMPLOI EN FRANCE

Dans une note rédigée pour la « Fondation Saint-Simon » en décembre 1997 sous le titre « *Les créations d'emplois en France et aux Etats-Unis (service de proximité contre petits boulots)* », l'économiste Thomas Piketty souligne d'entrée de jeu l'évolution spectaculaire de la structure des emplois tout au long du XX<sup>e</sup> siècle. Le nombre total d'emplois est resté en France relativement stable tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, passant de 20,5 millions en 1906 à 22,7 millions en 1998. La répartition sectorielle de ces emplois s'est radicalement transformée. L'agriculture a perdu près de huit millions d'emplois (de 8,8 millions en 1906 à 1 million en 1996) le mouvement de destructions étant particulièrement rapide au cours de la seconde moitié du siècle. Pendant cette période, l'industrie et les services, dans des proportions comparables, ont puissamment contribué à absorber la main-d'oeuvre dont l'agriculture n'avait plus besoin. Sur les 2,2 millions d'emplois créés par l'industrie et les services entre 1906 et 1954, 0,8 million allait à l'industrie (près de 40 %) et 1,4 million aux services (plus de 60 %). Thomas Piketty signale que les emplois de services avaient, déjà dans la première moitié du siècle, une importance prépondérante et que la croissance des emplois industriels et tertiaires est loin d'être uniforme.

Entre 1954 et 1973, l'importance des services dans le processus d'absorption de la main-d'oeuvre agricole s'accroît. Les 5,2 millions d'emplois créés par l'industrie et les services au cours de cette période se partagent entre 1,6 million d'emplois dans l'industrie (environ 30 %) et 3,6 millions dans les services (environ 70 %). C'est en 1973, avec près de 8,3 millions d'emplois, que l'industrie a atteint son sommet historique en France. Depuis, elle perd chaque année des emplois et n'en compte plus que 5,3 millions en 1998. Depuis un quart de siècle, le secteur des services assume seul la création nette d'emplois. En France, entre 1974 et 1996, le secteur industriel a perdu en moyenne près de 120 000 emplois par an alors que le secteur des services en créait près de 220 000/an. Ses capacités d'absorption ont été pourtant insuffisantes. En effet, l'agriculture a continué de perdre près de 60 000 emplois par an entre 1974 et 1996. Ainsi les services, malgré leur expansion, n'ont pu faire face à l'augmentation de la population active, d'où la progression continue du nombre de chômeurs.

Tous les pays « industrialisés » ont connu au XX<sup>e</sup> siècle ce double retournement : une première phase où les emplois de l'agriculture sont remplacés par des emplois industriels et tertiaires, puis une seconde phase où les emplois industriels sont eux-mêmes remplacés par des emplois tertiaires avec des dates



charnières pour l'entrée dans la seconde phase se situant partout entre le milieu des années 1960 et le milieu des années 1970.

La note de la « Fondation Saint-Simon » souligne qu'aux Etats-Unis, l'emploi industriel a atteint son niveau maximal (en pourcentage de l'emploi total) en 1966 après une stagnation qui avait commencé dès les années 1950. Alors que le nombre total d'emplois est resté relativement stable au long du XX<sup>e</sup> siècle en France il a doublé une première fois aux Etats-Unis entre 1900 et 1950, passant de 29 à 59 millions, puis une deuxième fois doublé entre 1950 et 1996, passant de 59 à près de 127 millions. Thomas Piketty souligne à raison que la divergence entre les deux pays est, pour l'essentiel, la traduction de flux migratoires incomparablement plus élevés en direction des Etats-Unis qui demeurent plus que jamais une terre d'immigration.

Un second facteur contribue probablement à expliquer cette divergence. Contrairement aux Etats-Unis, la France n'a pas su créer en suffisance les emplois permettant d'intégrer les générations du « *baby boom* », si bien qu'en 1996 le nombre d'emplois rapporté au nombre d'habitants est devenu inférieur de 25 % à celui des Etats-Unis. La différence est considérable. Notre appareil économique ne s'est-il pas engagé, encouragé qu'il était par les pouvoirs publics, avec trop de « passion » dans la bataille des prix. Une autre répartition des gains de productivité n'aurait-elle pas conduit à une progression plus forte de l'emploi, alors que pour être « séducteur », le commerce de demain doit s'appuyer sur les « ambassadeurs » que sont les salariés ?

#### C - LA VOIE AMÉRICAINE OU LES LIMITES DE CERTAINES COMPARAISONS

Rappelant tout d'abord que les Etats-Unis comptent aujourd'hui près de 25 % d'emplois par habitant de plus que la France, Thomas Piketty poursuit une démonstration tendant à étayer une analyse comparative qui confirme le retard considérable de la France par rapport à ce pays, en matière d'emplois et, plus encore, dans le domaine des emplois de service. La population américaine était en 1996 environ 4,5 fois plus élevée que la population française (265 millions d'habitants contre 58 millions) alors que le nombre d'emplois américains était près de 6 fois supérieur au nombre d'emplois français (127 millions d'emplois contre 22 millions environ). Si la France comptait le même nombre d'emplois par habitant que les Etats-Unis, il y aurait 27,3 millions d'emplois en France soit 5 millions d'emplois de plus que le nombre d'emplois effectifs de la France de 1996. Ce phénomène nouveau, selon Thomas Piketty, coïncide avec la montée du chômage en France puisqu'au début des années 1970, le nombre d'emplois par habitant était sensiblement le même en France et aux Etats-Unis.

Comment se répartirait, si ils existaient, ces 5 millions d'emplois supplémentaires ? Ils se retrouveraient en fait dans les services et majoritairement, à hauteur de 60 %, dans l'hôtellerie, la restauration et le commerce. Si la France, toujours selon la « Fondation Saint-Simon », avait autant d'emplois par habitant dans le commerce et l'hôtellerie-restauration que les Etats-Unis et que les effectifs de tous les autres secteurs soient inchangés, alors il y aurait plus de 2,8 millions d'emplois supplémentaires en France : 1,8 million dans le commerce et 1 million dans l'hôtellerie-restauration. Dans le commerce,

le nombre d'emplois par habitant est supérieur de 60 % aux Etats-Unis et dans l'hôtellerie-restauration, l'écart est plus sensible encore : il atteint 130 %.

Les économistes Jean Gadrey et Florence Jany-Catrice ont publié<sup>58</sup> une sorte de réplique au rapport de Thomas Piketty. En marge de quelques points de divergence, on retrouve entre ces deux approches de larges plages de convergence. L'article de Jean Gadrey et Florence Jany-Catrice, rappelle que l'ensemble formé par le commerce et l'hôtellerie-restauration représente en 1996 24,2 % de l'emploi civil total aux Etats-Unis contre seulement 18 % en France, soit 6,2 points de plus aux Etats-Unis ou, si l'on préfère, 34,3 % d'emplois en plus en proportion de la population active civile. Qui plus est, si l'on raisonne non plus en proportion de l'emploi total mais en proportion de la population utilisatrice du secteur tertiaire, l'écart se creuse encore : il y a par exemple en France 55,3 emplois commerciaux pour 1 000 habitants contre 83,7 aux Etats-Unis, soit 51 % de plus dans ce dernier pays et si l'on se limite au seul commerce de détail c'est 67,6 % d'emplois en plus par habitant que l'on trouve aux Etats-Unis.

Et les auteurs de faire une première proposition : s'il y avait en France autant d'emplois par habitant qu'aux Etats-Unis dans le seul secteur du commerce, on compterait 1,65 million d'emplois de plus dont 1,52 million pour le seul commerce de détail. Si l'on y ajoute les hôtels et restaurants, ce sont 2,7 millions d'emplois supplémentaires que compterait l'économie française (Thomas Piketty, en trouvait 2,8 millions).

Sur quelle base comparer les niveaux de l'emploi commercial aux Etats-Unis et en France ? Tout d'abord on retrouve un accord parfait entre la note de la « Fondation Saint-Simon » et l'article de la revue de l'IRES. Jean Gadrey et Florence Jany-Catrice mentionnent : « *Après tout, un taux d'activité élevé de la population n'est pas nécessairement un modèle enviable à tous égards s'il signifie qu'un grand nombre de lycéens et d'étudiants sont contraints de travailler en permanence à temps partiel au cours de leurs études (notamment dans le commerce de détail et la restauration) pour en financer le coût ou que des "retraités" continuent d'exercer une activité dont ils se passeraient volontiers parce que leurs retraites sont insuffisantes pour vivre* ». Thomas Piketty, de son côté, écrit : « *Tout d'abord, il n'est pas sûr que le nombre "américain" d'emplois par habitant représente un objectif souhaitable pour la France* ». En effet, le fait que les Etats-Unis aient en 1996, 25 % de plus d'emplois par habitant que la France est dans une certaine mesure inhérent à des taux d'activités américains beaucoup plus élevés aux deux extrémités de la vie active. En outre, mais cela vaudrait un examen beaucoup plus approfondi, la structuration de l'activité aux Etats-Unis, son évolution, surtout en ce qui concerne certaines catégories d'actifs exerçant des fonctions d'expertises, est, en fin de compte, de plus en plus originale. L'activité des Américains du nord, par son amplitude - pour certains d'entre eux - par sa localisation, etc... conditionne le recours aux emplois de services. On pourrait également ajouter que, traditionnellement, la notion de services est plutôt valorisée dans les pays anglo-

<sup>58</sup> Jean Gadrey et Florence Jany-Catrice - L'emploi commercial aux Etats-Unis et en France et les difficultés des comparaisons internationales - *La revue de l'IRES* n° 25 1998.

saxons en général. Pour que la France compte 27 millions d'emplois, il faudrait par exemple que de nombreuses personnes de plus de soixante ans se remettent au travail. « *Autrement dit*, rajoute Thomas Piketty, *s'il est difficile de nier que deux ou trois millions d'emplois supplémentaires seraient bienvenus pour réduire le chômage et l'inactivité "subie" en France, il n'est pas sûr que l'on ait véritablement besoin de créer plus de cinq millions d'emplois* ». En conclusion, si la comparaison avec les Etats-Unis a une certaine valeur si elle peut être riche de renseignements, il reste que le système en vigueur, outre atlantique, ne peut être appliqué mécaniquement à la France dont la structure de l'emploi est bien différente.

#### D - DE L'INCIDENCE DU POUVOIR D'ACHAT SUR LA CRÉATION DES EMPLOIS

Le nombre d'emplois dans le commerce en France est passé d'environ un million à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle à près de trois millions en 1996. La croissance du nombre de personnes employées dans le commerce est une caractéristique majeure de l'entrée progressive dans la société de consommation. Le mouvement a atteint un niveau élevé aux Etats-Unis beaucoup plus tôt qu'en France, conséquence de l'avènement nettement plus précoce de la société de consommation américaine et d'une urbanisation forte dès le début du siècle : la part du commerce dans l'emploi total américain atteint, dès les années 1930, un niveau qui ne sera dépassé en France qu'à la fin des années 1960. D'une manière générale, le commerce de détail est d'autant plus demandeur de main-d'oeuvre que le pouvoir d'achat des ménages est élevé. Des modes de consommation plus diversifiés et plus complexes exigent un plus grand nombre de personnes affectées à la vente. Thomas Piketty souligne à ce propos : « *La vente d'articles relativement sophistiqués (appareils ménagers et électroniques, produits liés à l'aménagement intérieur, aux sports et loisirs, à l'informatique) nécessite plus de personnel pour donner des informations et conseiller sur le choix des produits que la vente de produits de base, si bien qu'un pays dont les ménages consacrent une plus grande part de leur budget à de tels articles aura plus d'emplois par habitant dans le commerce de détail, toutes autres choses égales par ailleurs* ». En fait, les ménages sont d'autant plus disposés à payer un peu plus cher en échange d'un meilleur service rendu en magasin qu'ils en ont les moyens. Tous ces biens et services sont des « biens de luxe » au sens des économistes, c'est-à-dire des biens dont la consommation augmente plus que proportionnellement avec le revenu. La progression du commerce de détail français, qui comblait à vive allure son retard sur son homologue américain dans les années 1950-1970, au fur et à mesure que la société de consommation française se rapprochait du modèle outre atlantique, semble s'être bloquée à mi-parcours dans les années 1980-1990 bien que l'économie ait, dans son ensemble, poursuivi à un rythme extrêmement rapide son processus de rattrapage sur son homologue. La « Fondation Saint-Simon » et l'IRES s'accordent totalement pour reconnaître que l'emploi par habitant est environ 2,3 fois supérieur aux Etats-Unis et que la demande par habitant est 2 fois supérieure aux Etats-Unis qu'en France. Le pouvoir d'achat a donc une indéniable incidence sur la composition des ventes. La structure des achats des ménages est, en partie, liée au niveau de vie. L'écart entre les Etats-Unis et la France en matière d'emploi commercial par habitant est

nettement plus élevé pour le commerce non alimentaire (environ + 80 %) que pour le commerce alimentaire (environ + 40 %) en raison du fait que les Américains achètent en moyenne à peu près autant de produits alimentaires que les Français mais beaucoup plus de produits non alimentaires. Si l'on compare les paniers moyens, on constate qu'on emploie aux Etats-Unis environ 29 % de personnes de plus qu'en France pour commercialiser le même panier moyen de biens. Comme, nous le verrons par ailleurs, la durée moyenne annuelle du travail est, dans ce secteur, inférieure d'environ 5 % aux Etats-Unis, on utilise en fait dans ce pays « seulement » 22 % d'heures de travail de plus qu'en France pour commercialiser un tel panier moyen. Cet avis de la revue IRES s'écarte quelque peu des analyses, sur ce point, de la « Fondation Saint-Simon ». « *C'est un écart important*, soulignent Jean Gadrey et Florence Jany-Catrice, *mais il n'a plus rien à voir avec l'écart que l'on trouve si on se limite au seul commerce de détail* ».

Pour l'IRES, si l'on utilise environ 22 % d'heures de travail en plus dans le commerce de détail américain (pour le même panier de biens qu'en France) et si la productivité du travail y est équivalente, voire un peu plus élevée, c'est parce qu'en moyenne les magasins américains offrent plus de services (et en particulier de services intensifs en travail) et mettent à cet effet davantage de personnel à la disposition de la clientèle : on peut imputer plus de 20 % de l'écart entre les deux pays à cet « effet qualité des services » dont les manifestations sont multiples et concernent par exemple les services de livraison à domicile, d'ouverture des magasins 24 heures sur 24, l'accueil, l'assistance en rayon et aux caisses, le personnel de sécurité, etc. Rien ne dit que les consommateurs français apprécieraient qu'on leur offre et donc qu'on leur fasse payer, ne serait-ce qu'une partie des services tels, par exemple, l'aide manuelle à l'ensachage aux caisses, ou le personnel de surveillance aux portes des magasins, encore que d'autres prestations telles que la livraison à domicile semblent pouvoir rencontrer en France les besoins de certains segments de la population.

#### E - DURÉE ET MODE DE TRAVAIL AUX ETATS-UNIS

Comment, aux Etats-Unis, finance-t-on ces 22 % d'heures de travail additionnelles utilisées pour commercialiser le même panier moyen qu'en France, mais avec davantage de services ? Au préalable, soulignons que la durée moyenne du travail aux Etats-Unis est de 3 à 9 % inférieure à celle pratiquée en France, selon les différentes sources de renseignements suivantes :

- sur la base des enquêtes auprès des employeurs, 28,8 heures aux Etats-Unis, 31,4 heures en France, soit 8 à 9 % de moins aux Etats-Unis ;
- sur la base des enquêtes auprès des ménages, 34,8 heures aux Etats-Unis pour les salariés, 35,3 heures si l'on tient compte des non salariés contre 36,5 heures en France (tous actifs confondus) soit environ 3 à 4 % de moins aux Etats-Unis.

On peut, comme l'a fait l'IRES, retenir comme ordre de grandeur le chiffre de 5 à 6 %. Selon Jean Gadrey et Florence Jany-Catrice, le fait qu'on utilise aux Etats-Unis environ 22 % d'heures de travail en plus pour commercialiser le

même panier moyen que celui qui caractérise le commerce de détail français peut s'expliquer *a priori* de deux façons (non exclusives) :

- la première explication est que la productivité du travail est inférieure aux Etats-Unis pour un niveau donné de qualité et pour le même type de services commerciaux. Dans ce cas il faut dépenser plus d'heures parce qu'on est moins efficace pour les mêmes fonctions. C'est « l'effet productivité » dont la conceptualisation et l'évaluation sont particulièrement délicates dans le commerce ;
- la seconde explication est que, à productivité ou efficacité du travail identique dans les deux pays, on dégage dans le commerce de détail américain plus de qualité et plus de service pour un même panier moyen de biens vendus, ce qui exige alors plus de travail mais pour un produit commercial différent, plus riche en services, à valeur ajoutée supérieure c'est « l'effet qualité et services ».

Le coût du travail dans le commerce américain est de 5 dollars de l'heure. Avec un dollar apprécié entre 5,5 et 6 F, cela fait entre 27 et 30 F : entre une fois et demie et deux fois moins que le coût français. Y aurait-il donc deux fois plus d'emplois payés deux fois moins cher ? De fait, comme le rappelle Jean Kaspar dans le rapport présenté par LaSer en janvier 1998<sup>59</sup> le salaire minimum était de 4,75 dollars au premier semestre 1997 aux Etats-Unis, certains salariés peuvent même être payés en dessous de celui-ci. C'est qu'il existe un phénomène abondamment commenté « *de working poors* », de nombreux salariés pouvant être amenés à cumuler plusieurs emplois. Dans une chaîne de vêtements aux piles de pull-over impeccablement rangés, il a été indiqué que des temps partiels venaient préparer le magasin avant l'ouverture entre 5 et 7 heures du matin.

Un phénomène essentiel reste le poids des temps partiels et des « *non benefited part-timers* » dans un contexte de croissance du temps partiel choisi. Le temps partiel représente 49 % de l'emploi dans les grands magasins, 61 % chez les « *mass-merchants* », 88 % dans les chaînes spécialisées de vêtements. Il faut de surcroît tenir compte du statut des « *non benefited part-timers* » où se retrouvent les temps partiels travaillant quelques heures par semaine. Ceux-ci ne bénéficient d'aucune couverture sociale financée par l'entreprise, c'est cela, plus que le niveau des rémunérations, qui explique le faible coût global du travail. Le phénomène est loin d'être marginal. Cette prolifération des temps partiels courts n'est pas le signe d'une situation de dépendance où les salariés accepteraient n'importe quel emploi pour survivre. Jean Kaspar souligne que dans l'ensemble de l'économie américaine, les salariés travaillant à temps partiel sont passés de 21,1 millions en 1992 à 22,3 millions en 1997, soit plus de 10 %. Dans cet ensemble, les temps partiels « pour raison économique » ne sont que 4,3 millions, en baisse de 35 %, tandis que les temps partiels « volontaires » s'élèvent à 18 millions, en hausse de 23,5 %.

Philippe Lemoine rappelle que l'importance du temps partiel est à mettre en relation avec l'obsession du commerçant américain pour le service, engagé qu'il est dans une compétition l'obligeant à penser « client ». Une période de la

---

<sup>59</sup> Self service mondial ou nouvelle économie de services - Philippe Lemoine janvier 1998.

consommation se termine, une autre commence, et l'Amérique a découvert que les consommateurs ne prenaient plus le même plaisir au shopping. L'évolution des modes de vie, l'extension du travail féminin, le fait de devoir gérer des emplois du temps chargés les amènent à passer moins de temps dans les magasins et à en tirer moins de satisfaction. Aussi le commerce s'organise-t-il pour procurer au client ce qu'il veut, au moment où il le veut, avec le meilleur rapport qualité-prix exigé par lui. La règle d'or de la compétition devient le service.

#### F - LE POIDS DES CHARGES

Peut-on favoriser la création d'emplois dans les services aux ménages et le commerce de détail par une réduction du coût du travail et, plus particulièrement, du coût du travail peu qualifié en jouant prioritairement sur les charges patronales ? La comparaison France/Etats-Unis, relance le débat. En proportion du chiffre d'affaires et pour une structure d'achat identique à celle de la France, la part des frais de personnel dans le chiffre d'affaires est comparable, dans les deux pays : de l'ordre de 11,5 %. La différence correspond essentiellement au fait que le coût horaire du travail est nettement inférieur dans le commerce de détail américain d'environ 18 à 20 %. Toutefois, souligne l'IRES, si les charges patronales sont inférieures aux Etats-Unis, il faut, pour les évaluer, ne pas oublier qu'au-delà des « *legally required benefits* » (charges minimales obligatoires) les entreprises de ce pays contribuent à la protection sociale de leurs salariés de multiples façons : versement conventionnel à des fonds de retraite, d'assurance santé, etc. ; le tout se montant, dans le commerce de détail, en 1997 à 16 % environ du coût total du travail alors qu'en France, dans ce même secteur, les charges patronales représentaient 27 % de ce coût total. L'écart est donc, en proportion du coût total de l'ordre de 11 points. A la question : réduire fortement les charges patronales en France permettrait-il de créer des emplois dans le commerce de détail ? La réponse apportée par Jean Gadrey et de Florence Jany-Catrice est négative. Selon eux, la réduction des charges sociales dans le commerce de détail n'apporterait pas grand chose. D'une part, en effet, des expériences de baisse significative de celles-ci ont déjà été faites, portant, par exemple, sur les nouvelles embauches à temps partiel ou sur les salaires voisins du SMIC. D'autre part, la concurrence s'exerçant surtout par les prix, la majorité des entreprises et plus particulièrement les maxidiscomptes répercuteraient, vraisemblablement, dans ceux-ci, entraînant dans de nouvelles baisses, les gains dégagés par la réduction des charges. Finalement, il y aurait peu d'embauches nouvelles. Il s'agit d'un point de vue contestable dans la mesure où l'on croit moins à la « dictature » des prix et davantage à un système privilégiant, de plus en plus, les offres de services.

Thomas Piketty a sur cet important problème un avis très différent des deux économistes de l'IRES. Il pense que la progression de l'emploi dans le commerce de détail et l'hôtellerie-restauration a probablement été freinée en France du fait d'un poids excessif des prélèvements pesant sur le travail peu qualifié dont le coût pour l'employeur était en 1996 supérieur d'environ 40 % à celui des Etats-Unis. D'après les enquêtes du cabinet Mc Kinsey, cette explication « économique » joue un rôle prépondérant : par exemple les responsables de

Toy'R'us affirment qu'ils emploieraient, pour un volume de vente donné, le même nombre de salariés en France qu'aux Etats-Unis si le coût du travail peu qualifié était le même. Actuellement, leurs magasins, en France, emploient 30 % de moins de salariés que dans les magasins d'outre-atlantique. Une autre hypothèse est aussi que si le commerce de détail et l'hôtellerie-restauration emploient en France moins de main-d'oeuvre qu'aux Etats-Unis c'est qu'il y a une autre explication fondée sur une attitude française tendant à dévaloriser certaines formes d'activité selon le principe de la « cascade du mépris ». Il faut probablement y voir un trait dominant de notre histoire récente.

#### G - LA FIN DE LA DICTATURE DES PRIX : UNE CHANCE POUR L'EMPLOI

Les emplois de service seraient en France une potion magique antidote du chômage. Jusqu'à une certaine mesure, bien sûr. Mais le challenge, au demeurant long et difficile, consiste à amener les consommateurs français à raisonner de plus en plus en « clients » qu'ils sont devenus et à rechercher d'autres motifs de satisfaction que le seul achat d'un produit. Les offres de services entourant un commerce sont pratiquement sans limite ; encore faut-il que leur coût économique soit accepté par ceux à qui on les propose ou amortis par la répercussion d'économie de gestion. Sur ce point Philippe Lemoine, lors de son audition par la section, a rappelé et expliqué le modèle américain développé par la chaîne Wal-Mart. Les choix technologiques ambitieux, qui ont permis à Wal-Mart de devenir le premier commerçant du monde réalisant plus de cent milliards de dollars de chiffre d'affaires et une rentabilité exceptionnelle, méritent plus qu'une réflexion. Le principe de base de Wal-Mart consiste à améliorer considérablement la productivité du capital circulant par une utilisation sophistiquée de l'échange de données informatisées avec les industriels fournisseurs. Les gains réalisés sur « l'amont » constituent un atout compétitif puissant. Ils sont de surcroît réinvestis dans « l'aval » et dans le service au client. Ces plages croissantes de services apportés à ses clients conduisent la chaîne à gagner chaque année des parts de marché nouvelles. Depuis quinze ans, le groupe a baissé ses marges et ses frais généraux en valeur relative. En valeur absolue, le bénéfice brut au mètre carré n'a cessé de croître grâce à l'efficacité du système d'approvisionnement. Délibérément, Wal-Mart a réinvesti ses gains en services et en emplois, dépensant chaque année plus par mètre carré, mais avec une pente moins rapide que la croissance du bénéfice brut de façon à assurer la croissance des produits. Ce modèle à l'américaine est fondamentalement favorable à l'emploi. Avec 528 000 salariés (dont 70 % de temps plein) Wal-Mart est devenu le premier employeur des Etats-Unis après le gouvernement fédéral et General Motors. Sa diversification au début des années 1980, dans la formule des clubs entrepôts (Sam's Club) lui a, de surcroît, appris le métier de la carte et de la gestion individualisée de la relation client. Aussi, après avoir testé des formules proches de l'hypermarché à la française, Wal-Mart a-t-il attaqué le marché de la distribution alimentaire avec un modèle différent, plus économe en stocks, mais nettement plus créateur d'emplois. On peut d'autant mieux comparer un super center moyen de Wal-Mart et un hypermarché français moyen qu'en raisonnant, en dollar à six F, les amenant, sur cette base, à réaliser le même chiffre d'affaires en 1996 soit 420 millions de francs par unité. La différence des modèles apparaît

alors. L'hypermarché français n'optimise pas ses stocks et le capital circulant ; pour un portefeuille de clients venant en moyenne tous les treize jours, il se réapprovisionne en moyenne tous les trente-quatre jours, faisant tourner ses stocks un peu plus de dix fois par an. Un super center Wal-Mart synchronise ses flux d'approvisionnement et de vente avec une rotation de stock de vingt-cinq jours. La contrepartie en France, c'est un effort important de productivité portant sur le capital fixe et sur le travail : le chiffre d'affaires au mètre carré et les ventes par employé sont deux fois plus importants que dans un super center Wal-Mart. Au total, l'hypermarché français emploie 248 personnes là où Wal-Mart en emploie 450. Parce que profitable et rapidement croissant, le modèle Wal-Mart est désormais imité aux Etats-Unis par un très grand nombre de commerçant, participant ainsi au dynamisme et au développement considérable de l'emploi.

Si l'on revient au premier paragraphe de notre chapitre : « *Vers une nouvelle mondialisation du libre service ou vers une nouvelle économie de service* », la question qui se pose est celle-ci : le commerce électronique, est-il l'ami ou l'ennemi de l'emploi ? Sur ce point encore, Philippe Lemoine s'est exprimé. Plutôt que d'évoquer les risques désintermédiation, il faudrait parler d'un déplacement de l'intermédiation avec la disparition de certains rôles et l'apparition de nouveaux métiers à valeur ajoutée. Naturellement tout ceci constitue une formidable menace pour les formes de commerce qui ne sauront pas s'adapter. Mais du point de vue de l'emploi, on assiste plutôt à une diversification des métiers et à un allongement de la chaîne de valeurs ajoutées dans le processus du commerce électronique. Les outils d'Internet permettent de plus en plus d'être reliés à des opérateurs humains connectant ainsi la dynamique du commerce électronique à la forte poussée du métier des « *call centers* » qui créent des millions d'emplois de téléopérateurs aux Etats-Unis. Dans le cas du commerce des biens matériels, on assiste là aussi à de nombreuses créations d'emplois concernant les métiers de logistique et de livraison. La librairie électronique Amazon.com a dû son succès et sa notoriété à un hyper choix de livres (plus de 2,5 millions de références) et à une animation culturelle intelligente de son site. Il a dû passer de nombreux accords avec des commerçants grossistes pour gérer ses stocks et assurer la préparation des livraisons, notamment avec Ingram qui était au départ un grossiste spécialisé dans la micro-informatique. Philippe Lemoine a également rappelé que des entreprises de messagerie comme UPS (Unites Parcel Service) ou Federal Express misaient beaucoup sur le trafic que peut leur apporter le commerce électronique et sur la valeur ajoutée informationnelle qu'elles peuvent apporter à leur métier. Pour calmer les craintes légitimes que tout commerçant physique peut avoir, Philippe Lemoine rappelle qu'aux Etats-Unis, Internet n'est pas perçu comme un outil de self-service, mais comme un outil de liberté, placé en appui d'un renforcement des démarches service.

En conclusion, il convient de rappeler quelques points de réflexion qui militent en faveur de nouvelles créations d'emplois de service en France.

La France, par rapport à d'autres pays d'un niveau économique comparable et de styles de vie voisins, affiche un déficit en matière « d'actifs employés ». En



comblant cet écart et en limitant la comparaison avec les Etats-Unis, il y aurait, de l'avis des experts, place pour plus d'un million et demi d'emplois.

La France dispose de structures commerciales et d'offres marchandes quasi identiques à celles rencontrées dans ces pays où les emplois de services dans le commerce sont sensiblement plus développés. L'écart ne s'explique donc pas par la structure de l'appareil commercial. On doit donc admettre que le pouvoir d'achat en priorité, mais aussi les modes de vie et les structures de consommation exercent une influence déterminante.

On peut reconnaître qu'en matière de stratégie commerciale, parce que répondant à la demande des consommateurs, nombre d'opérateurs importants de la distribution ont privilégié l'offre du prix bas au détriment, sans doute, de celle des services. Or, actuellement, sans pour autant admettre des remontées injustifiées du prix à la consommation, la clientèle appelle à ce que se crée ou se développe cette notion de service qui, il est vrai, ne faisait pas hier encore partie de ses premières préoccupations.

Le service dans toutes ses acceptions va devenir un élément majeur de gestion de l'ensemble du commerce français.

Là vont d'ailleurs se situer les nouveaux terrains de compétitivité entre les divers types de commerce. Les services attendus seront, de plus en plus, des services qualifiés, fournis par des personnels compétents donc formés. Aussi, faut-il sérieusement nuancer l'assertion selon laquelle « le coût des bas salaires est, pour partie, une explication à l'incitation à la création d'emplois ».

Quant au temps partiel, il est souhaitable de substituer à la notion de temps partiel subi et imposé celle d'un temps partiel voulu et choisi.

Ainsi, devrait s'estomper l'appréciation négative à l'égard des fonctions et métiers manuels qui devraient se trouver au même plan d'appréciation que celui rencontré dans d'autres pays, la République fédérale d'Allemagne notamment.

Les progrès des nouvelles technologies, dus largement à l'informatisation massive du commerce, devraient développer une logique de services favorable à l'emploi. On peut se réjouir à l'idée que les progrès réalisés vont pour une large part permettre d'amortir les coûts des services à créer ou à développer.



## CHAPITRE V

### **LE MAGASIN PEUT-IL RESTER LE PRINCIPAL ACTEUR DU COMMERCE OU DEVIENDRA-T-IL UN ACTEUR PARMI D'AUTRES VOIRE UN SECOND RÔLE**

La structure de la consommation des ménages, liée aux évolutions démographiques tout autant qu'au progrès de notre économie, s'est profondément modifiée depuis 1960. L'alimentation, l'habillement et l'équipement de la maison ont vu leur part de marché se réduire au profit de l'hygiène-beauté-santé, du logement, des transports et des loisirs. L'alimentation représentait le tiers de nos budgets en 1960. Elle est tombée à 18 % aujourd'hui. Ces rappels expliquent, pour une large part, les évolutions spectaculaires de la notion de consommateur. Inconditionnel des prix bas, ce dernier est aussi un adepte du toujours plus. Pour lui, en avoir pour son argent est normal. Chercher à en avoir plus que pour son argent est la manifestation de son nouveau savoir de bien acheter. Là, est probablement le grand clivage de ces dernières années. Le consommateur, hier sommé de consommer, ce qu'en un bel unisson, producteurs/fabricants et distributeurs lui proposaient, est devenu ou redevenu un client. De ce fait, ses pouvoirs sont considérables. Il peut choisir entre produits et entre enseignes. Devenu professionnel, voire expert, il discerne mal pourquoi il serait contraint à la vertu de fidélité à l'endroit d'une marque, d'un magasin.

L'infidélité apparente des consommateurs s'explique aussi par le fait que les individus ont des attitudes différentes en fonction du moment, des circonstances ou de leur état d'esprit. Ils sont multidimensionnels et s'autorisent désormais à montrer leurs différentes facettes.

Le client expert a une perception très aigüe de la qualité et de la sécurité. Il réproouve fermement que soient assimilées qualité et sécurité. La sécurité n'est pas négociable, elle est due ; même un produit d'entrée de gamme doit être sûr. Pour sa part, la qualité d'un produit peut être plus ou moins grande et son prix plus ou moins élevé car le client doit pouvoir choisir. Là ne s'arrêtent pas les souhaits des clients en quête de nouveaux services et de compétences accrues des personnels de vente. C'est pourquoi la qualification des personnels de vente est en amélioration, notamment concernant les produits sensibles relevant du secteur des denrées fraîches et périssables ou encore de celui des nouvelles technologies (micro-informatique, multimédias). Ces changements, les pressions permanentes des consommateurs amènent les distributeurs et les commerçants à mieux appréhender leurs besoins et à s'y adapter sans cesse. Les bases de données consommateurs font évoluer le marketing, qu'il s'agisse de celui du fabricant ou de celui du distributeur. A la civilisation produit se substituerait la civilisation client, ce qui a pour conséquence l'inversion de la filière marketing des années 1970 et 1980 : producteur-distributeur-consommateur ; 1990 : consommateur-distributeur-producteur.

La concurrence n'a jamais été aussi vive en France. Elle s'exerce à tous niveaux ; entre l'épargne et la dépense ; entre différents secteurs de dépense ; entre produits d'une même famille ; entre les marques et l'incontournable rapport qualité-prix qui leur est lié ; entre les magasins et la vente à distance et bientôt le commerce électronique. Sur le front des magasins, la concurrence s'exacerbe, entre grandes surfaces multirayons alimentaires ou non et les grands spécialistes ; entre ces derniers et les commerces indépendants, encore plus spécialisés qu'ils ne le sont eux-mêmes. La concurrence s'exerce aussi entre les magasins à trafic, d'attraction et afflux de proximité. Une nouvelle géographie de la concurrence s'installe. Aucun des deux protagonistes ne disposant plus du pouvoir absolu, même pas l'hypermarché qui hier en disposait, le consommateur n'est-il pas, en fin de compte, le grand gagnant de cette compétition entre les « offreurs » ?

Au règne des grandes surfaces succède le temps d'un commerce pluriel qui est la seule réponse valable aux attentes des clients pouvant alternativement acheter « raison » et « acheter » plaisir.

Le pouvoir nouveau accordé au consommateur reste pourtant hors de la portée d'une partie de nos concitoyens 10 % des ménages français ont des revenus situés en-deça du seuil leur permettant d'accéder au monde de la consommation. Pour cette population, il existe certes un *vouloir d'achat*, mais le *pouvoir* fait défaut. Ce n'est pas faire du misérabilisme que de rappeler cette évidence.

Jamais les offres du commerce n'ont paru aussi bien répondre aux attentes les plus diverses de ses clients. Le consommateur, au fil des ans, se transformant en client expert, a su exprimer des besoins et des volontés nouvelles, en fait, signifier au commerçant que le pouvoir de décision lui revenait pour une plus large part qu'antérieurement. Comment ainsi ne pas reconnaître que le même client puisse fréquenter plusieurs enseignes ou faire appel à des offres magasin différentes, ceci malgré tous les efforts déployés pour le fidéliser ? La fidélisation ne devient-elle pas antinomique avec le désir de liberté que l'ancien consommateur devenu client cherche à promouvoir. Cette liberté de choisir, le commerçant la conçoit d'ailleurs volontiers pour ses clients s'agissant des produits et des marques qu'il propose, l'exhaustivité de ce choix se transformant, d'ailleurs, en facteur d'attraction. On n'est vraiment fidèle qu'à ce qui attire. Or, en matière de commerce de détail, ce qui attire c'est :

- la dynamique des prix ;
- l'ampleur de l'offre, son horizontalité ;
- la spécificité de l'offre très affirmée ;
- sa verticalité.

On restera de plus en plus sensible aux qualités fondamentales du commerçant que sont sa disponibilité, son sens de l'accueil, sa perception des attentes des clients, bref son professionnalisme. Un commerce indépendant de qualité et en plein essor marque l'évolution du secteur, notamment depuis ces deux dernières décennies. Très puissant dans le domaine à prédominance alimentaire, il le devient aussi chaque année davantage par le jeu de la franchise dans le domaine de l'équipement, de la personne ou du foyer. Là, les perspectives

sont belles pour les commerçants innovants, ceux qui développent les nouvelles fonctions, ceux qui forment leurs salariés, ceux qui recherchent le soutien des technologies de pointe, sans oublier la recherche accrue de la qualité de la relation entre clients et professionnels. Les marchés sont toujours aussi prisés et les commerçants alimentaires, authentiques spécialistes très recherchés. La montée en régime de certains d'entre eux est spectaculaire.

L'internationalisation des grandes entreprises du commerce qui ambitionnent de réaliser plus de 50 % de leur volume d'activité hors de France signifie que des places disponibles vont être à prendre. On peut être assuré que, dans dix ans, il y aura en France une nouvelle génération de petites et moyennes entreprises du commerce fortement ancrées dans l'hexagone. L'internationalisation en revanche est une nécessité pour les grands groupes soucieux, à juste titre de répartir leurs risques et de s'assurer une croissance soutenue. Celle-ci est d'autant plus nécessaire qu'elle leur permettra, à terme, d'égaliser les grands groupes internationaux agro-alimentaires et d'éviter, par là, leur domination.

Il faut aussi que le secteur indépendant du commerce organise ses conditions d'approvisionnement. Cela passe par le canal des grossistes, la participation des centrales d'achat et sans doute celle des grands groupes de distribution. Il est donc indispensable de favoriser l'exportation du savoir-faire du grand commerce français.

L'urbanisme commercial n'est jamais qu'une composante de l'urbanisme dans toute son acception. Le commerce, en faisant de l'urbanisme commercial, ne fait que s'adapter aux modes de vie de nos concitoyens. En lui laissant la maîtrise dans ses initiatives, ne peut-on pas penser qu'il parviendrait à assurer un développement plus créatif d'emplois, une mise en place de nouveaux services marchands, une implantation de magasins spécifiques dans certaines zones sensibles ou rurales, aidant en cela à la réussite de l'aménagement du territoire.

## **I - LES DÉFIS DU FUTUR**

Si le défi est une provocation, un refus de s'incliner, s'il demeure, essentiellement, un obstacle intérieur ou extérieur qu'une civilisation doit surmonter dans son évolution ; il est, aussi, un stimulant parfait. Vingt défis auxquels va être de plus en plus confronté le commerce ont été recensés. Ils ne sont pas les seuls, évidemment, cependant, de leur résolution dépend beaucoup.

Les implications et les responsabilités du commerce peuvent être très variables en regard de chacun d'entre eux. D'ailleurs ces derniers ne peuvent être hiérarchisés en fonction de leur importance globale sur l'évolution même du commerce qu'à la mesure que chaque commerçant, selon sa nature, sa personnalité et sa propre interprétation de l'analyse du futur, lui confère. On remarque les interférences qui existent entre ces défis, ce qui signifie que l'ensemble du commerce ne peut qu'être concerné et, partant, les prendre en compte.

## A - LES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

L'un des défis majeurs réside dans l'aptitude du commerce à assimiler les nouvelles technologies de l'entreprise et de ses évolutions interactives. Il convient en effet de rappeler que le commerce électronique prend, la plupart du temps, une acception très large. Qu'est-ce que le commerce électronique ? Ce sont toutes les formes d'échange à finalité commerciale qui se font par voie numérisée, par l'outil informatique traditionnel, le minitel, et maintenant Internet. La révolution d'Internet et son succès, c'est une diffusion mondiale à caractère standardisé et à un coût modeste. Selon le cabinet IDC, le commerce électronique représentera 2 500 milliards de francs en 2002. En France, le nombre total d'internautes atteint 2,7 millions si l'on ajoute les personnes connectées par un fournisseur d'accès ne faisant pas partie de l'association des fournisseurs d'accès à des services en ligne et à Internet (AFA).

Qui sont les consommateurs adeptes du commerce électronique ? Aux Etats-Unis, le cabinet Ernst & Young vient de réaliser une enquête auprès d'un échantillon de 854 foyers. Cette étude est riche en enseignements car elle semble pouvoir être prochainement extrapolée aux consommateurs français.

Il ne faut pas confondre le nombre de foyers équipés d'un micro-ordinateur et le nombre de foyers utilisateurs du commerce électronique : 41 % des foyers américains possèdent un micro-ordinateur, 20 % sont reliés à Internet et 7 % utilisent le commerce électronique.

Un consommateur qui utilise le commerce « virtuel » est plutôt un homme (68 %) entre 40 et 49 ans (41 %), à fort pouvoir d'achat, d'un niveau d'études supérieur, ayant des revenus élevés, qui fréquente assidûment les salles de cinéma (51 %), qui aime le jardinage (48 %) et les voyages (38 %).

Les adeptes du commerce électronique utilisent aussi beaucoup les autres circuits non traditionnels comme la VPC, le téléachat, les magasins spécialisés dans les soldes (dégriffés, magasins d'usine).

Les principaux produits achetés sont relatifs à l'informatique (40 %), les livres (20 %), les voyages (16 %).

Les attentes majeures des consommateurs qui utilisent le « commerce en ligne » sont la facilité (53 %) et la variété (46 %). Cependant, il est important de noter que la réputation de la marque des produits et du commerçant sont deux éléments fondamentaux dans l'acte d'achat pour une majorité d'entre eux (64 %). Le niveau de satisfaction des utilisateurs est élevé. Les « acheteurs réels » ont une image plus positive que celle des « acheteurs potentiels » (personnes intéressées mais n'ayant encore jamais réalisé d'achats). Par exemple, plus de 50 % des acheteurs sur Internet se déclarent satisfaits de la fiabilité des comparaisons, de la rapidité d'accès, contre moins de 35 % des « acheteurs potentiels ». Une majorité des « connectés » utilise le commerce électronique pour effectuer des recherches, comparer les prix et acheter ensuite le produit en magasin dans les circuits traditionnels. Il ne faut, bien sûr, pas tirer de conclusions hâtives et définir, notamment pour la France, un profil type de l'adepte du commerce électronique. Toutefois, il est intéressant de noter que certaines tendances fortes se manifestent et que le comportement d'un utilisateur ayant effectivement fait ses achats en

utilisant le commerce électronique est sensiblement différent de celui qui n'a jamais réalisé d'achat de ce type. De plus, il apparaît clairement que la réputation des marques, aussi bien celle des fabricants que celle des distributeurs, est très importante et que les moyens électroniques sont utilisés pour effectuer des recherches et des comparaisons de prix et finalement acheter le produit dans un magasin habituel, il y a un intérêt pour les producteurs et les distributeurs d'être présents sur ce créneau. En France actuellement, seuls 2 % des foyers sont reliés à Internet contre 20 % aux Etats-Unis. Pourtant certaines caractéristiques et comportements sont assez semblables : attente vis-à-vis des « galeries marchandes virtuelles », recherches d'informations pour un type de produit, etc.... Tout porte à croire que le commerce électronique va se développer en France et devenir un nouveau circuit de distribution au même titre que d'autres, plus traditionnels, comme les magasins ou la VPC, sans remplacer ceux-ci car, lui aussi, a ses limites. Tout d'abord le commerce électronique n'est pas adapté à tous les produits et nécessite un équipement particulier de chaque consommateur. De plus, le commerce « virtuel » supprime les contacts directs à la fois avec les produits mais surtout entre acheteur et vendeur. Cependant, face au développement de ces nouvelles technologies tout commerçant, quelle que soit sa dimension, doit se poser un certain nombre de questions :

- Quelle sera l'activité de l'entreprise dans cinq à dix ans ?
- Quelles relations nouera-t-elle avec ses partenaires, fournisseurs et clients ?
- Quel sera l'impact des technologies numériques sur ses modes de fonctionnement ?
- Quelle stratégie enfin devra-t-elle adopter pour naviguer entre les eaux troubles du changement et développer sa valeur ajoutée pour consolider ses positions sur les marchés du futur ?

Comme le soulignait Francis Lorentz, le commerce électronique va bouleverser les modes de distribution mais aussi la conception des produits. « L'effet » Internet sera infiniment plus important que l'apparition il y a trente ans des hypermarchés. *« En effet, cela va beaucoup plus loin car, poursuit Francis Lorentz, nous touchons à la distribution, bien sûr, mais également à la nature du produit, son élaboration, de la matière première jusqu'au consommateur. C'est la structuration même du marché qui est engagée. Au début, cela concernera quelques niches (livres, voitures, loisirs) ou certains secteurs professionnels (la chirurgie en ligne existe déjà). La révolution est plus profonde, même si elle apparaît moins immédiate. La vraie inconnue est le rythme de développement en France, en particulier en raison de la barrière linguistique ».*

## B - LE DÉVELOPPEMENT EN FRANCE D'UNE RÉELLE CULTURE DE SERVICES

La France, pays du service compris, contrairement aux pays anglo-saxons, ne possède pas une forte culture de services. Comment, cependant, apprécier et rechercher ce que l'on connaît mal. En effet, les Français ignorent encore la plupart du temps les services qui, à leur convenance, pourraient leur être proposés. Pendant ces quatre dernières décennies, redoutant, à raison, les effets pervers de l'inflation sur son épargne et, partant, son pouvoir d'achat, le consommateur français a privilégié la recherche du prix bas. Les commerçants ont, chacun à leur manière et selon leur spécificité, répondu amplement à ces attentes. L'inflation endiguée, la spirale des prix de plus en plus bas, « dramatiquement bas », n'a pas été enrayée pour autant ; au point que le Français considère « le prix bas » comme le service majeur à lui apporter. Il semble hors de question de lui faire relâcher sa vigilance sur ce point. En revanche, il apparaît tout à fait possible de l'amener à apprécier l'ajout d'une troisième dimension, celle du service. En Grande-Bretagne, aux Etats-Unis et dans d'autres pays de même culture et de même niveau économique que les nôtres, les consommateurs ont, depuis longtemps, pris l'habitude de ne pas dissocier le service des autres facteurs entrant en ligne de compte dans la décision de l'achat. Si la fonction crée l'organe, l'offre de service ne peut que contribuer au développement de leur demande. Conditions nécessaires de l'achat d'un produit, la qualité et le prix seront de moins en moins suffisantes.

## C - LA SAUVEGARDE ET LE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI

La sauvegarde et le développement de l'emploi dans le commerce doivent être une des préoccupations majeures de tout entrepreneur, par ailleurs en recherche d'application des nouvelles technologies qui lui sont proposées. Si ces dernières ne peuvent inéluctablement qu'amener la disparition de certains postes et fonctions, il semble tout à fait possible que d'autres emplois, d'autres fonctions soient créés, notamment dans l'assistance et le conseil à la vente et bien entendu dans les services. Les économies inhérentes à l'informatisation accélérée du commerce doivent être réinvesties sur le mieux être de l'achat. Le commerce ne peut ignorer ce grand défi. Le commerce doit, en France, participer au règlement du problème de l'emploi. Par les progrès annoncés de sa productivité, les améliorations de ses coûts de gestion (des stocks notamment), le commerce doit enclencher une spirale « vertueuse » bénéfique à l'ensemble de notre économie car autant d'emplois créés signifie autant de pouvoir d'achat supplémentaire mis sur le marché. L'intérêt est général.

## D - L'OBTENTION ET LE PARTAGE DE NOUVEAUX GAINS DE PRODUCTIVITÉ

Répercutés pour partie sur la création d'emplois de services, les gains de productivité s'inscrivent essentiellement sur les coûts d'information, les procédures logistiques et administratives. Ils doivent être également partagés avec les fournisseurs et les fabricants qui contribuent à leur obtention. Il est patent que depuis 1990 on assiste en France à une prise de conscience de l'obtention possible de ces gains supplémentaires par la mise en oeuvre d'action commune, par les producteurs et les distributeurs. Il existera toujours une



opposition normale entre les intérêts de l'un : le fabricant, le vendeur, et ceux de l'autre : le commerçant, l'acheteur. Ce qui, en aucun cas, n'empêche une amélioration des relations entre les deux parties ; celle-ci reposant sur une plus grande transparence permettant à chacun de recevoir sa part des gains de productivité réalisés et obtenus ensemble.

#### E - LA CRÉATION DE NOUVELLES VALEURS AJOUTÉES AUTOUR DU PRODUIT

Se départissant, en partie, de son souci majeur de pratiquer des prix de plus en plus bas, le commerce va se dégager d'une certaine uniformisation de ses offres marchandes, les prix bas à ce point généralisés ne permettant pas de bien distinguer une offre d'une autre, une enseigne d'une autre. Un marketing de différenciation va permettre d'accroître la personnalisation des enseignes. Ceci implique de leur part la recherche de nouvelles valeurs ajoutées au seul produit. Les magasins pouvaient être attractifs par l'attrait de leurs prix bas, par leur facilité d'accès, par l'exhaustivité de leurs assortiments, leur spécialisation ; ils le seront de plus en plus par leurs offres de services, leurs vraies valeurs ajoutées.

#### F - LE RÉÉQUILIBRAGE DES MARQUES

De nouveaux équilibres entre marques et enseignes devront ainsi être trouvés de façon à ménager la capacité des fabricants à innover et celle des distributeurs à organiser une offre cohérente et adaptée aux attentes des consommateurs. L'assemblage doit se faire entre marques d'enseignes ou de distributeurs (MDD) - actuellement en net regain de qualité - marques régionales, produits du terroir qui possèdent un fort coefficient de personnalisation des enseignes et les grandes marques industrielles, elles de plus en plus multinationales. « L'eupéanisation » des produits et des marques va permettre une plus grande souplesse dans la constitution d'assortiments personnalisés, eux-mêmes devant répondre aux attentes des zones de chalandise propres aux diverses localisations d'une même enseigne.

#### G - LE DÉVELOPPEMENT D'UN COMMERCE PLUS PROCHE DES GENS

La notion de proximité appliquée au commerce est trop souvent réduite à son aspect géographique. Elle évoque alors les seuls détaillants ou supérettes des centres villes qui n'en finissent pas de mourir. Etre proche ne veut pas dire forcément être au pas de la porte. On commettrait un contresens en limitant le commerce de proximité à cette vision réductrice des boutiques fermant leur porte après avoir résisté tant bien que mal aux grandes surfaces. Juste retour des choses, la distribution de masse va sans doute laisser petit à petit la place à une distribution de plus en plus segmentée. Le commerce entre actuellement dans une phase qui va d'ailleurs durer, où chacune des forces en présence va trouver son point d'équilibre. Pour le client consommateur, il existe une proximité psychologique. Il s'agit d'endroits où l'on peut non seulement acheter mais aussi échanger des propos ou des informations. Il est ainsi possible de rencontrer des gens que l'on connaît, avec qui il est possible de parler et ceci sans perdre trop de temps comme auparavant. La proximité psychologique peut exister à une vingtaine de kilomètres de chez soi dans la mesure où les gens possèdent tous, ou

presque, des voitures. Aux proximités géographique et psychologique s'ajoute celle de la proximité sociologique, ces endroits où l'on va pour être à côté de choses et de gens non pas forcément qui vous ressemblent mais qui ont des choses en commun, et avec qui on participe à une sorte de réseau fait d'affinités et de jours partagés. Enfin, faut-il le dire, l'émergence électronique va affirmer une autre dimension de la proximité. Ces nouvelles formes de vente, en supprimant les distances, vont donner un sentiment très nouveau de la proximité. Il s'agit d'une proximité temporelle.

#### H - LA NÉCESSITÉ D'UNE MEILLEURE ÉPARGNE DU TEMPS ET DE SON MEILLEUR EMPLOI

L'époque est bien finie où l'on pouvait penser que plus un client passait de temps dans un magasin et plus ses probabilités d'achat augmentaient. Cette réflexion était fondée sur la stimulation des achats par impulsion en favorisant la déambulation à travers des centaines de mètres de linéaires dans les grandes surfaces ou en faisant passer le client d'un vendeur à l'autre dans les magasins spécialisés. Le client d'aujourd'hui, parce que client, sait pertinemment ce qu'il recherche et au-delà ce qu'il lui reste possible d'acheter. Le temps, cependant, lui est compté. Aussi, lui permettre d'épargner du temps sur ses achats sera considéré comme un service appréciable ; c'est le service du temps gagné. Ce temps sera bien sûr alloué à d'autres occupations, stimulant les activités d'autres secteurs de notre économie. Une fois encore, tout s'enchaîne.

#### I - LE DÉVELOPPEMENT HARMONIEUX DES DIFFÉRENTES VARIANTES DU COMMERCE

Même si il est de plus en plus segmenté, eu égard à une recherche accrue de personnalisation, les consommateurs aspirent à une segmentation encore plus grande du commerce. La domination d'une forme de commerce sur une autre serait totalement rejetée par un consommateur cherchant la plus grande variété possible des concepts, des formats. La position dominante d'une structure particulière ne serait pas appréciée. Ainsi, le commerce doit veiller à son harmonisation ce qui, en France, semble être en très bonne voie. On rencontre en effet un commerce globalement très organisé. Il peut se répartir en bon équilibre entre :

- le commerce intégré à structure capitaliste ouverte et à développement international ;
- le commerce intégré à structure capitaliste familial (dont le nouveau commerce) ;
- le commerce associatif, coopératif et en franchise ;
- le commerce « authentiquement » indépendant.

#### J - L'ENCOURAGEMENT AU DÉVELOPPEMENT DE L'ARTISANAT

Le renouveau de l'artisanat ouvert au public, l'artisanat marchand, apparaît comme une des caractéristiques attachantes de ces deux dernières décennies. Au même titre que les productions de produits « bio » ou que les petites agro-

industries de terroir, sont recherchées, le commerce artisanal attire une demande croissante dopée d'ailleurs par le tourisme. Le commerce doit laisser bonne place à ce type d'activité qui contribue à une valorisation de l'image de la France. Les opérateurs de ce secteur se doivent de relever ce défi en développant leur professionnalisme et en le confortant par un souci de gestion qui n'a pas toujours été dans le passé au nombre de leurs qualités dominantes.

#### K - L'APTITUDE À APPRÉHENDER LES DIFFÉRENTS SEGMENTS DE MARCHÉ DU FUTUR

Il est impensable d'imaginer une France parsemée de commerces dédiés aux différents segments composant la pyramide des âges telle que nous la savons devoir évoluer. Si différentes enseignes, en fonction de leur positionnement marketing peuvent avoir des cœurs de cible précis en fonction des âges des clients recherchés, il convient de reconnaître que la plupart des commerces doivent être en mesure de répondre aux demandes, voire aux exigences des différentes tranches d'âge. A ce point, l'art devient difficile, il s'agit bien d'un défi. Il prend sa source lors de la composition des assortiments et aboutit au traitement qu'il convient d'apporter aux différentes catégories d'acheteurs eu égard à des attentes liées à l'âge. Le troisième âge sera un marché très important en raison de son pouvoir d'achat si celui-ci reste supérieur à la moyenne. C'est aussi parmi cette population de consommateurs que se rencontre le plus grand nombre de handicapés. Une fois encore, la notion de services permettra à une enseigne de faire la différence. Parmi les plages de services dédiés plus particulièrement aux consommateurs seniors, on rencontre de plus en plus fréquemment :

- les livraisons à domicile ;
- des services de ramassage par car dans les villages sans commerce, ces services fonctionnant très bien à jours et heures fixes ;
- la mise en place à l'accueil des grandes surfaces d'une hôtesse spécialisée pouvant aider les personnes âgées ou handicapées à faire leurs courses ;
- toujours à l'accueil, la mise à disposition d'un assistant conseil en démarches et formalités administratives ;
- la mise à disposition des malvoyants de guides spécialisés ;
- l'implantation de caisses rapides « spéciales vermeil » tenues par des personnels formés à l'accueil et au traitement des personnes âgées et éventuellement création de cartes de fidélité leur étant destinées ;
- l'apparition de paniers peu volumineux et peu lourds à côté des chariots ;
- l'implantation dans les très grandes surfaces de bancs, voire d'aires de repos ;
- le développement de conditionnements et de produits adaptés aux consommateurs du troisième âge... foyers souvent d'une personne. Ce

sont les MDD (marques de distributeur) qui sont retenues pour ces assortiments ;

- l'amélioration de la lisibilité des étiquettes ;
- l'apparition de chariots électriques ;
- la mise à disposition d'accompagnateurs pouvant pousser le chariot jusqu'au coffre de la voiture de la personne âgée ;
- la diffusion de programmes musicaux adaptés au goût des personnes âgées car on arrive à connaître les jours et heures de leur venue dans le magasin.

#### L - LA FIDÉLISATION DES CLIENTS

Chaque enseigne en réseau développe une stratégie de fidélisation de ses clients. A y regarder de plus près, toutes ces techniques fondées sur la bonne utilisation des cartes à puce, privatives et personnalisées, se ressemblent étrangement et pour cause étant axées sur des systèmes d'encouragement à la répétitivité des actes d'achat. On réinvente les timbres ristourne, les timbres épargne en oubliant l'essentiel. La fidélité d'un client à une enseigne passe par sa fidélité au commerçant, en clair, à la réponse en termes de choix, de qualité, de prix et plus que jamais de services que leur offre le magasin. Le service est le facteur de fidélisation le plus important, c'est lui qui est considéré comme le point de repère le plus identifiable et, partant, le plus recherché. Trop souvent, les promoteurs diffuseurs de cartes de fidélité privilégient la dotation de celle-ci au détriment de l'essentiel... la qualité des services et le talent du commerçant.

#### M - LA SÛRETÉ, LA SÉCURITÉ DES PRODUITS

Signe des temps, la sûreté d'un magasin est une notion nouvelle. Le commerçant se trouve directement concerné par les mesures prises en faveur de la réhabilitation des banlieues difficiles, au même titre qu'il l'est par la revitalisation du commerce en zone rurale et plus encore par les mesures à prendre pour rendre au commerce en centre ville la place qui lui revient. La sécurité des produits fait partie non pas d'un service à rendre au client mais d'un devoir à son égard. Il s'agit bien là d'un autre défi qui doit être partagé avec tous les acteurs de la filière produit. La notion de traçabilité d'un produit doit être intégrée à tout acte de décision d'achat d'un commerçant.

#### N - L'INTERNATIONALISATION DU COMMERCE

Les grands groupes de distribution en réseau : intégrés capitalistes, ou fédératifs, coopératifs et en franchise, élaborent des concepts qui doivent pouvoir s'exporter hors de nos frontières. Pour ces derniers, les parts de marché en France se gagneront encore pendant quelques brèves années sur leurs concurrents, ce qui entraînera de nouvelles concentrations, celles-ci sans doute trans-européennes. Mais rapidement il leur faudra rechercher et développer des relais de croissance à l'étranger. Il convient de les aider à exporter leur savoir-faire et à développer leur maîtrise de concepts et formats adaptés aux pays ciblés. Il faut bien sûr aussi que dans les bagages des distributeurs qui s'expatrient se

trouvent toujours, et quelles que soient les enseignes, des PMI ou des grandes entreprises de l'agro-industrie française. La solidarité nationale prend ici son plein effet. Pour que ces grands groupes puissent représenter sans contestation ailleurs les couleurs de la France, encore faut-il que leur image ne soit pas ternie par des prises de position désobligeantes à leur égard et que leurs activités intérieures puissent continuer à être le socle solide de leur développement international.

#### O - LE FINANCEMENT DE LA CROISSANCE

Le financement de la croissance reste un grand défi pour le commerce. La tendance à la diminution des délais de paiement et l'épuisement des cessions d'actif exigent l'accès à de nouvelles sources de financement pour assurer la reprise des investissements. Si les affaires familiales performantes ou les entreprises cotées en bourses peuvent avoir accès à des sources de financement sans trop de difficultés, il risque d'en être différemment pour certains groupes d'indépendants associés malgré les efforts engagés par ceux-ci pour renforcer les fonds propres des adhérents.

#### P - LES LIMITES SANS CESSER REPOUSSÉES DES SEUILS DE RENTABILITÉ... DE LA TAILLE CRITIQUE

Les grands commerçants... comme les moins grands... et aussi les petits sont en France obnubilés par les effets de seuil et la notion de taille critique. Où est la frontière d'accès à la respectabilité ? Il faut prendre conscience que la taille n'a rien à voir avec la performance d'une entreprise commerciale. Il est des entreprises modestes aux résultats flatteurs. Il en est d'autres au chiffre d'affaires impressionnant mais aux profits très ténus en valeur relative. Pour ces dernières, rechercher l'adjonction de chiffre d'affaires peut être une façon de dissimuler la faiblesse de gestion. En cas de concentration, s'il est vrai que les économies d'échelle existent, encore faut-il qu'elles perdurent. Il n'est jamais sûr que le gigantisme soit une garantie pour l'avenir. De nombreux exemples connus pourraient servir à prouver le contraire. Ce qui est certain, c'est que si la notion de taille critique peut être relativisée, la nécessité de la qualité de la gestion, de plus en plus sophistiquée au fur et à mesure du développement de l'entreprise, est incontestablement la seule clé connue de la réussite.

#### Q - LA PRISE EN COMPTE DE L'ÉTHIQUE

Les commerçants modernes ne peuvent plus faire l'impasse sur l'éthique. Nombre d'enseignes, d'ailleurs, sont persuadées que commerce et solidarité peuvent aller de pair. Si l'on ajoute à cette nouvelle perception des choses le poids de certains groupes de pression, on comprend, aisément, que les entreprises de distribution ne peuvent plus rester passives. M. Jacques Dermagne, le président du Conseil National du Commerce le soulignait lors d'un entretien accordé au journal LSA le 18 juin 1998 : « *Leur métier est de gagner de l'argent, mais cela ne donne pas le droit de se comporter n'importe comment* ». Les consommateurs ne peuvent qu'approuver, voire participer à des initiatives qui

redonnent un nouveau sens à la concurrence. Ainsi se développent des opérations telles :

- l'abandon des sacs plastiques gratuits pour des emballages recyclables payants ;
- la réhabilitation progressive de « l'esthétisme » industriel des hypermarchés de la première génération ;
- l'organisation d'opérations de ramassage dans les banlieues difficiles de seringues abandonnées ;
- l'aide au développement des sports de rues ou encore la création d'espaces culturels ;
- la prise de nombreuses initiatives pour lutter contre l'exclusion ;
- l'aide au premier emploi des jeunes ;
- l'extension progressive de service d'emballage aux caisses de sortie ;
- la mise en place de jeunes formés à être des assistants aux personnes âgées et *a fortiori* handicapées ;
- conseil aux clients dans certains rayons névralgiques de la cave à la micro ;
- le retrait à la vente de certains articles dangereux à tous égards ;
- la participation à de nombreuses opérations de réanimation des quartiers difficiles ou encore à des dizaines d'opérations caritatives aux finalités très variées ;
- la réouverture de petits points de vente en zone rurale.

#### R - LE CHANGEMENT DE GÉNÉRATION DES HOMMES DU COMMERCE

Cette fin de siècle est de surcroît marquée par l'accélération des changements de génération à la tête des entreprises du commerce. Pour nombre d'entreprises indépendantes, il s'agit de réussir la transmission de leur patrimoine professionnel. Pour les plus importantes, il convient de doter l'entreprise d'équipes d'hommes et de femmes de talent susceptibles d'assimiler très rapidement les nouvelles règles de la concurrence mondiale. L'adaptabilité sera une des grandes qualités nouvelles demandées aux dirigeants d'entreprises du commerce : comment devons-nous nous adapter ?

Le consommateur aura toujours le dernier mot.

Toutes les formules seront passagères, il faudra toujours que nous nous adaptions au changement.

Il n'existe pas de formule magique ou stable ; les habitudes d'achat et les types d'offre évolueront toujours ensemble.

Nous devons nous demander :

- Dans quelle mesure la vente physique va-t-elle continuer à exister ?
- Comment le produit ou le service arrivera-t-il chez le consommateur ?
- Faudra-t-il « massifier » la répartition à domicile ?

- Aurons-nous des espaces habilités dans le point de vente pour que les clients viennent chercher leurs achats ?
- Optera-t-on pour des formules mixtes suivant les produits ?
- Faudra-t-il avoir des « consignes », en l'absence des destinataires, dans les bâtiments pour recevoir et entreposer les produits achetés ?

Comme on le voit, toutes ces questions concernent le face à face du futur entre la distribution virtuelle, le commerce électronique et la distribution physique bien réelle en magasin.

#### S - LA FORMATION, L'ADAPTATION, LE RECYCLAGE, LA PRÉPARATION AUX MÉTIERS DU FUTUR

Il est clair que la formation, l'adaptation aux métiers du futur (eux-mêmes pouvant aller vers le commerce électronique ou le commerce réel) restent un défi majeur qui concerne l'ensemble des opérateurs de commerce.

#### T - LES NOUVELLES RÈGLES COMMUNAUTAIRES FACE AU COMMERCE ÉLECTRONIQUE.

Le développement du commerce électronique amplifiera la concurrence en multipliant le nombre de concurrents, mais il amplifiera également la concurrence entre les différents droits nationaux régissant aujourd'hui l'activité commerciale. Il est à cet égard essentiel de renforcer notre droit commercial en le recentrant sur des principes essentiels et facilement contrôlables afin de ne pas pénaliser les opérateurs français dans la compétition à venir.

Pour relever les défis présentés ci-dessus, on trouvera dans l'avis un certain nombre de préconisations qui se veulent autant de pistes. Elles sont formulées à l'endroit des professions et aussi destinées aux autorités de tutelle. Il ne s'agit pas de dresser un cahier de revendications mais, plutôt, un inventaire sans complaisance de certaines des mesures qu'il conviendrait de prendre pour assurer le développement du commerce français et, partant, sa reconnaissance au sein de l'économie de notre pays.

## II - VERS UN COMMERCE PLURIEL

Pour clore cette réflexion sur l'interrogation : Quel commerce demain ? il nous a semblé important de présenter la synthèse des interventions des quatre commerçants entendus par notre section au cours des travaux d'élaboration de cette saisine, soit successivement MM. Jérôme Bédier, François Lemarchand, Jean-Luc Pinson et Philippe Lemoine. Ces propos de professionnels du commerce sont complétés par nos réflexions. Sans les déflorer, nous pouvons d'ores et déjà assurer que le magasin, représentant majeur du commerce de contact, du commerce physique, peut très efficacement rester au-devant de la scène des échanges. Paradoxalement, plus le commerce « virtuel » se développera sur un plan mondial, et plus de nouvelles formes de magasins, de concepts vont apparaître sur le marché. Nous allons assister, dans les prochaines années, à un double phénomène de segmentation : celui des produits de plus en plus variés, de plus en plus nouveaux, de plus en plus sophistiqués et celui des

systèmes de vente de plus en plus adaptés aux demandes spécifiques des consommateurs, eux plus que jamais clients et, souhaitons-le, toujours... citoyens. Le bruit qui est fait autour du commerce électronique qui, au demeurant, n'est que très rarement vu dans son acception la plus large (incluant Intranet et Extranet), amène les commerçants non seulement à suivre jour après jour ces évolutions mais les stimule aussi, les engageant à faire évoluer leurs propres concepts. La concurrence est un extraordinaire stimulateur de l'imagination.

#### ◆ Le commerce : un éternel recommencement

Selon Jérôme Bédier, président de la FCD, le commerce est en perpétuel mouvement. Ce mouvement perpétuel qui impose aux commerçants une remise en cause également permanente, est incitée par trois facteurs dominants. Le premier intègre : choix, proximité et prix. L'évolution de l'un ou l'autre appelle de savoir optimiser la politique des achats, de logistique et d'image. L'évolution de la société elle-même constitue le deuxième facteur. Le commerce suit, s'adapte à l'évolution de la société. Il va là où sont les clients. Il reste ainsi très dépendant de l'évolution des modes de vie : l'automobile, les équipements électro-ménagers domestiques, nos enseignes sont le résultat du fait que nous sommes des « fils de pub » baignant dans une civilisation de communication. Le commerce s'est adapté à la réorganisation de l'aménagement du territoire ; on ne peut donc pas tout résumer par un débat : centres villes / périphéries. Le troisième facteur intègre l'ensemble des évolutions techniques. Les offres produit ne cessent de croître et d'évoluer quant à leur technique de fabrication. Le commerce doit suivre cette évolution, mais se pose alors la question : comment intégrer dans ses gammes ces différents produits nouveaux. Les évolutions techniques sont aussi du propre domaine du commerce, notamment, dans des domaines tels les nouvelles technologies de l'information ou celles de la logistique. On voit en filigrane se profiler Internet et la concurrence du commerce électronique. La peur n'écarte pas le danger. Internet, soit le commerce électronique, prendra la place qui lui revient dans la mesure où il apporte une réponse à une demande précise, qu'il remplace certaines carences du commerce. Si un centre serveur est supérieur à un vendeur, même qualifié, alors pas d'hésitation, on choisira le commerce électronique qui en aucun cas ne peut être une substitution à ce qui fonctionne. Dans le domaine d'Internet, il y a nécessité à rassurer le consommateur, à lui expliquer ce qui se passe. Jérôme Bédier souligne au passage qu'on est arrivé en France à avoir un commerce innovant malgré le poids des réglementations. Pour Jérôme Bédier toujours, les valeurs d'avenir reposent sur la formation harmonieuse de trois couples.

1) Le pluralisme et la complémentarité. On a l'impression d'avoir un commerce déséquilibré, ce qui est faux. Il existe en France une présence très forte du petit commerce indépendant et de différentes formes d'artisanat. D'ailleurs le consommateur ne pourrait accepter une monopolisation du commerce.

2) La mondialisation et la segmentation. En France, la concentration de la distribution est moins forte que celle des grandes marques multinationales. Notre « amont » est extrêmement concentré, ce qui d'ailleurs pose la question de l'avenir de PME/PMI agro-industrielles. Ce qu'on appelle la grande distribution



est en fait un transmetteur de forces du marché. La « grande distribution » ne peut que se laisser séduire par les offres de référencement proposées par les grands fournisseurs multinationaux, et ceci, bien entendu, en contrepartie d'un régime de contractualisation.

La segmentation permet d'enrichir l'offre, les gammes, la valeur ajoutée globale. La distribution à la française présente une grande variété d'assortiments et d'offres.

3) L'emploi et l'organisation. Il est indispensable de travailler en étroite relation avec les partenaires sociaux et d'entretenir un dialogue permanent et régulier. Il existe un gisement d'emplois et de services qui dépend :

- de la baisse des charges sociales, tout au moins, sur les emplois peu qualifiés ;
- de la capacité culturelle à défendre les emplois de services ;
- de la place du temps partiel dans le pays, le temps partiel, surtout si il résulte d'un choix, restant une arme en faveur de la création d'emplois.

Pour J. Bédier, enfin, le cadre de la « nouvelle donne » intègre le dialogue, l'aménagement et l'Europe. Il est regrettable de constater qu'en France, le dialogue sur le commerce est difficile. Les débats doivent se développer entre commerçants, producteurs et distributeurs.

Il faut repenser l'urbanisme commercial selon Jérôme Bédier et voir notamment comment l'introduire dans le droit commun. Enfin, l'Europe va jouer dans deux domaines fondamentaux du droit du consommateur : la sécurité des aliments, la sûreté de l'environnement et, bien entendu, la protection des consommateurs dans son acception la plus large ; enfin les règles de concurrence et de concentration vont être également au premier plan de l'actualité du commerce.

#### ◆ A la découverte du nouveau commerce

L'analyse du commerce en cette fin de siècle faite par François Lemarchand est originale. Selon lui, on rencontre : la distribution, le commerce spécialisé, le petit commerce et le « nouveau commerce ».

Le nouveau commerçant, le commerçant d'aujourd'hui, est un adepte de la proximité psychologique. Il possède un sens réel du dit et du non dit. En d'autres termes, il reste à l'écoute permanente des attentes de ses clients. Il doit comprendre et intégrer la culture de « sa ville », de « son territoire ». Il demeure plus que jamais une personne d'écoute et de synthèse et d'action. Il faut créer des espaces pour que ces nouveaux commerçants puissent s'exprimer. Ces accroissements de surface de vente sont d'ailleurs attendus par les clients. En raréfiant l'espace, on risque de frustrer le client qui ne manquera pas de se retourner alors vers le commerce électronique. Le nouveau commerçant incluant, incorporant des produits de plus en plus élaborés dans ses assortiments, de nouveaux liens vont l'unir à ses clients, eux-mêmes de plus en plus experts en matière d'achat. D'évidence, les rapports se sont déplacés du terrain du prix à celui de la créativité, de l'innovation. Le nouveau commerçant devra être

responsable et rendre des comptes à ses clients. Pour ces raisons, la formation de son personnel va se placer au coeur de ses préoccupations du fait que les clients voudront de plus en plus d'aménités et de services. Plus on met de personnel de services dans un magasin et plus les clients sont contents ; et plus ils sont contents et plus ils achètent. Le client va découvrir de plus en plus souvent la notion du juste prix. Le juste prix intègre les valeurs ajoutées, ce qui permet d'offrir davantage de « qualitatif ». La vitesse d'adaptation va être de règle pour les nouveaux commerçants qui, selon leur spécialité vont voir un tiers de leurs références changer chaque année. François Lemarchand rappelle que s'il existe un nouveau commerçant, il existe également un nouveau client. Celui-là choisit une « image » en complément d'un produit, et il souhaite partager avec l'enseigne une vision de la vie. Pour lui, le choix d'une enseigne devient pratiquement un acte politique, civique « il » demande des comptes aux entreprises du commerce ; d'ailleurs on ne peut supposer à quel point grandes sont les préoccupations des clients dans tous les domaines de la citoyenneté. Pour finir, François Lemarchand pose la question : A quoi sert cette opposition entre le commerce rationnel et le commerce virtuel ? Ce dernier appartient à l'avenir. L'opposition n'est pas de mise, il faut rechercher les complémentarités entre le commerce électronique et les magasins. D'ailleurs les clients ne voudront pas l'un ou l'autre mais sans aucun doute l'un et l'autre.

#### ◆ Il n'y a plus commerce... et commerce

Observateur averti et attentif du petit commerce, Jean-Luc Pinson reconnaît d'entrée de jeu que la querelle entre petit et grand commerce va s'estomper. A preuve, on retrouve l'un et l'autre, mais au sein d'associations de commerçants rencontrés tant dans les centres commerciaux qu'en centre ville. A l'image du caméléon, le « petit commerce » n'est ni fort... ni rapide ; pourtant, il se doit de s'adapter et de coller en permanence à la réalité du terrain. Or il y a malaise et « mal être » au sein de cette famille du commerce. Les petits commerçants ne savent plus où se situe leur avenir et quel doit être leur métier de demain. Que faire ? Où aller ? Sachant que 66 % des Français habitent les quartiers périphériques des villes. S'ils ont vécu l'avènement des lois Raffarin comme une reconnaissance qui leur était faite du « droit d'exister », ils n'en ont pas moins actuellement trois sujets, sinon d'inquiétude, du moins de préoccupation :

- Comment maîtriser et utiliser les nouveaux outils du commerce électronique ?
- Comment vivre le passage à l'euro ?
- Comment supporter le passage aux 35 heures ?

Les petits commerçants sont en train de découvrir qu'Internet peut être le moyen de s'informer, de communiquer avec sa clientèle, et ainsi de développer une nouvelle proximité psychologique. Ils sont de plus en plus conscients d'un changement de la répartition des populations dans l'espace, les nouvelles technologies de l'information et de la communication introduisant de nouvelles formes de travail et d'habitat. Aussi, pour eux, ces nouveaux moyens de communication peuvent prochainement se transformer en moyens de vente. Enfin, les « petits commerçants » ont le souhait d'être mieux associés aux

réflexions sur l'aménagement du territoire, prêts à participer à la revitalisation des banlieues comme à la reconquête des centres villes. Comme le souligne Jean-Luc Pinson : « *Là où les lumières du commerce ne s'éteignent pas... la peur ne s'installe pas* ». Aux sentinelles rencontrées dans les banlieues, qui d'ailleurs provoquent un réflexe de peur réhibitoire, il est préférable de se convaincre que : « Commerce il y a quand la paix est dans la rue ».

◆ **Le commerce à l'aube du plus grand bouleversement du prochain siècle**

Philippe Lemoine, homme de magasin, de grand magasin même, est aussi un expert unanimement reconnu en matière de commerce électronique. Pour lui, il faut être conscient que le commerce électronique est un enjeu fondamental et urgent et surtout un véritable enjeu de société qui dépasse largement le seul cadre des secteurs professionnels. Pourquoi ? Tout simplement parce que les nouvelles technologies vont transformer, voire bouleverser les échanges. Les nouvelles technologies de communication vont avoir un impact identique à l'invention du chemin de fer au XIX<sup>e</sup> siècle. Le commerce électronique va concrétiser une nouvelle révolution du commerce moderne. Toutes les révolutions du commerce (grands magasins en 1850, hypermarchés en 1963) ont toujours été fondées sur les progrès de la communication. Même ne représentant que quelques faibles pour-cent du marché, le commerce électronique va obliger à penser et à réfléchir autrement. C'est un nouvel accès à l'information et c'est un gage de décloisonnement. Le commerce électronique c'est aussi l'avènement de capacités nouvelles de séduction : un univers commercial pour chacun, une offre sans surcoût qui va concerner le monde entier, car c'est la vitesse qui va relier le consommateur à l'offreur. Il faut toutefois être conscient que de nombreux problèmes de maîtrise logistique devront être réglés. Le commerce électronique peut rétablir l'égalité des chances entre commerçants. L'infiniment petit va être sur le même pied que l'infiniment gros, l'infiniment grand. Une toute petite niche marchande va pouvoir s'adresser au marché mondial. Enfin, selon Philippe Lemoine, le commerce électronique privilégiera les authentiques commerçants.



## CONCLUSION

### *Et maintenant, quel commerce demain ?*

Observateurs, analystes du commerce et commerçants eux-mêmes s'accordent à reconnaître que pour décliner les axes d'évolution du commerce du XXI<sup>e</sup> siècle, il convient en postulat de retenir qu'il sera placé sous le signe du savoir, de la technologie et de la communication. Le savoir, en évolution permanente, et sans cesse remis en cause, va être à la base du professionnalisme de tout commerçant. Précisons notre pensée : être commerçant nécessitera des attitudes de base, une formation appropriée et une reconnaissance officielle de cette qualification. L'instinct du marchand restant une condition nécessaire, voire incontournable, ne suffira pas dans un monde de plus en plus complexe, constitué de marchés extrêmement segmentés répondant à des attentes de consommation également très morcelées. Plus les clients seront immergés dans une multitude d'informations sur les produits, les services et sur leurs lieux de rencontre et plus ils éprouveront le besoin de personnaliser leurs achats. Le commerçant, comme savaient le faire ses devanciers de la première partie du XX<sup>e</sup> siècle, devra être capable d'identifier les attentes spécifiques et partant les comportements de ses clients. Cette meilleure connaissance des attentes de chacun ne doit pas être choquante si elle se limite au seul objectif de mieux servir son client et ainsi de s'assurer de sa fidélité. Ce droit de savoir implique de pouvoir suivre ses clients en dehors même du magasin, c'est-à-dire sur les autoroutes de l'information.

D'aucuns iront à dire que la « traçabilité » du client deviendra aussi importante que celle des produits.

Dans ce domaine, le commerçant se devra d'être de plus en plus au fait de la connaissance des produits qu'il entend vendre. Cet autre aspect de son savoir implique d'apprécier les critères de qualité des produits, leur usage et d'en comprendre probablement aussi les filières d'obtention. Bien faire, être un bon commerçant ne suffira plus, il faudra le faire savoir, autrement dit, bien faire et séduire. la séduction, nous le verrons par ailleurs, repose sur des valeurs ajoutées au seul produit.

La communication devient une des clés de voûte du succès de tout commerce, elle est une information vivante car interactive. Là encore, il convient que le commerçant du futur se prépare à mieux communiquer, non seulement en réseau d'enseignes quand cela peut se faire, mais tout autant à titre individuel, ceci parce que nous allons vivre une démassification du marketing qui laissera place à des micro-marchés appelant des offres hyperpersonnalisées. Plus la concurrence sera âpre et davantage seront nombreuses les possibilités offertes aux commerçants de se différencier les uns des autres. Hier, tous ou presque se retrouvaient sur le champ clos de la bataille des prix. Sans prétendre que la paix des prix est arrivée, ce qui pourrait à la limite être choquant en économie de concurrence, on n'est pas non plus obligé de souhaiter le maintien indéfini de la dictature des prix. Si le prix reste la dominante de l'appréciation d'un produit, il n'est plus le critère unique de choix. Pour quitter ce temps des grandes ressemblances entre les enseignes et leurs offres, les acteurs du commerce

moderne vont être amenés à la pratique d'un marketing de différenciation. La seule attraction par les prix va laisser place à d'autres facteurs d'attraction ; tout d'abord, qui en disconvient, par la composition des assortiments dans le cadre de la stratégie commerciale. L'offre, étant puisée dans un choix de plus en plus étendu de produits venus du monde entier, la France va être au coeur d'une véritable transversalité des assortiments répondant au mélange des consommations. Il apparaît que les marques propres, marques de distributeurs, gagnent jour après jour en qualité. Il y a là une occasion accrue pour les PMI agro-alimentaires sollicitées, tout comme pour le développement de produits régionaux et artisanaux, ensuite, par toutes ces valeurs ajoutées laissées à l'initiative des enseignes qu'elles vont contribuer à personnaliser, tant elles sont un puissant facteur d'image. Les valeurs ajoutées, fondées essentiellement sur les immenses plages de services, sont complétées par les aménités que sont, par exemple, le confort d'achat, l'ambiance d'un magasin. La différenciation se situe également par le choix d'implantation d'un commerce, ses typologies géographiques pouvant contribuer au façonnage de l'image d'une enseigne.

Différenciation encore et toujours par la qualité de la formation des personnels de vente. Le client appelle de ses voeux une montée en puissance du professionnalisme des commerçants alors qu'il pourra interroger le commerce électronique qui lui ne sera pas avare de renseignements. En effet, les produits appartenant aux familles de la haute technologie sont d'évidence très difficiles à expliquer, donc à vendre à des clients eux aussi experts et qui, dans ce domaine, ne manqueront pas d'interroger aussi le commerce électronique qui ne sera pas avare de renseignements de toutes sortes.

A quel coût ces différenciations et notamment celle concernant l'accroissement des services. Tout d'abord une remarque : le client en éveil, lucide, expert même, sait apprécier le nouveau rapport qualité / prix / services. Il en mesure l'importance et peut, de ce fait, admettre aujourd'hui ce qui lui semblait impensable hier. Si le client peut accepter une participation financière à des services aussi typés et personnalisés que par exemple les livraisons à domicile, il convient de ne pas le pénaliser en lui faisant supporter le coût du service s'intégrant de plus en plus dans l'offre de base qu'est le produit stricto sensu. C'est par des économies de gestion (notamment des flux de stock) que le commerçant pourrait amortir les surcoûts inhérents à ces services au demeurant facteurs de création d'emplois.

Sur ce point, il conviendrait que les plus défavorisés du commerce authentiquement indépendant puissent se fournir auprès - si tel est leur souhait et sous certaines conditions - des centrales d'achat des entreprises de plus grande envergure. Il y a là, peut-être, une possibilité économique qui peut assurer en France une certaine pérennité du commerce indépendant, ce qui au demeurant correspond à l'intérêt général bien compris. Le commerce indépendant, sans doute mieux que d'autres commerces en réseau, apparaît bien armé pour précisément appliquer les différents facteurs de différenciation que nous venons d'évoquer, ceci d'autant que les portes du commerce électronique lui sont également ouvertes et lui offrent à lui aussi des occasions de différenciation, voire de diversification.

Le client du XXI<sup>e</sup> va avoir « l’embarras du choix », un embarras qui peut se transformer en perplexité, devant l’immensité des offres de produits et l’extrême variété des concepts. Il va pouvoir allier au commerce traditionnel, convivial, un commerce virtuel, ludique. Le succès de ces deux formules de vente repose sur une qualité commune, leur interactivité. On peut penser que dans ce domaine, tout le talent d’un commerçant bien présent face à son client peut lui donner des atouts supplémentaires sur l’écran de l’ordinateur. Il ne faut pas perdre de vue que derrière le commerce électronique, il y aura toujours un commerçant en veille permanente et prêt à saisir toutes les occasions qui s’offrent à lui.

Quel avenir pour le commerce ? L’avenir ne s’invente pas. Mais le passé est aussi la mémoire du futur. Ce qui semble assuré c’est le fait que le client sera de plus en plus celui qui décide et qui s’engage. Ce qui peut par ailleurs sembler évident, c’est l’évolution d’une double pluralité, celle du choix des produits et celle du choix des formes et concepts du commerce. Pour le client, le monde entier en temps réel sera à sa portée.

Le commerce vise toujours à l’organisation du rapport entre le producteur, le commerçant de plus en plus sollicité, et le consommateur, individuellement, de plus en plus éclairé et collectivement de mieux en mieux organisé. A chaque moment, pourtant, la technologie remet en question les équilibres en place.

Laisser vivre et se développer le commerce électronique implique de mettre en place des garanties fortes pour les consommateurs, de supprimer certains verrous et de ne pas mettre en place des lois qui auraient pour effet d’entraver son essor. On ne peut à la fois admettre cette nouvelle forme de concurrence à laquelle devra faire face le magasin et empêcher celui-ci de s’exprimer librement. Parce que nous nous orientons vers un commerce pluriel, il convient permettre à chacun des opérateurs, en luttant avec ses propres armes, de conserver toutes ses chances.





ANNEXE



**Annexe 1** : Textes adoptés depuis 25 ans renforçant les droits et la protection des consommateurs (liste partielle).

- 16 juillet 1971 : les acheteurs de maisons sur plan respirent. Une loi stoppe les dérives de coût dont ils étaient victime et régleme les contrats de construction ;
- 22 décembre 1972 : le parlement donne aux personnes démarchées à domicile un délai de réflexion de sept jours après avoir signé pour annuler leur décision ;
- 3 janvier 1973 : afin de faciliter le dénouement des conflits avec l'administration, la loi institue un « médiateur de la République » ;
- 27 décembre 1973 : coup double pour la loi Royer qui limite la multiplication des grandes surfaces et sanctionne la publicité mensongère ;
- 4 janvier 1978 : la loi demande aux professionnels de la construction immobilière de s'assurer contre les erreurs de conception et malfaçons ;
- 6 janvier 1978 : la loi « Informatique et liberté » crée une commission de contrôle qui traque les fichiers abusifs ;
- 10 janvier 1978 : une loi s'attaque aux clauses abusives dans les contrats ; une autre stipule que les emprunteurs ont sept jours après signatures pour annuler un crédit à la consommation ;
- 17 juillet 1978 : la loi crée une commission d'accès aux documents administratifs (CADA) ;
- 13 juillet 1978 : la loi permet à l'accédant à la propriété d'annuler son achat s'il n'a pas obtenu les prêts nécessaires ;
- 22 juin 1982 : la loi Quillot renforce le pouvoir des locataires face aux propriétaires ;
- 10 novembre 1982 : un arrêté impose aux commerçants l'affichage du prix par kilo ou par litre ;
- 23 juillet 1983 : la loi crée la commission de sécurité des consommateurs dont les avis peuvent déboucher sur des rappels de produits dangereux ;
- 7 décembre 1984 : un décret confirme que la mention « à consommer avant le... » est obligatoire sur les denrées alimentaires préemballées ;
- 5 juillet 1985 : une loi sur l'indemnisation des victimes d'accident de la circulation fait de la France un des pays les plus avancés dans ce domaine ;
- 1er décembre 1986 : une ordonnance pose le principe de la liberté des prix et de la concurrence ;
- 27 mars 1987 : un arrêté oblige les restaurants et les débits de boisson à afficher leurs tarifs « service compris » ;

- 3 décembre 1987 : le gouvernement insiste auprès des professionnels pour qu'ils affichent visiblement leurs prix ;
- 6 janvier 1988 : la loi permet à l'acheteur par correspondance d'être remboursé s'il renvoie son colis dans les sept jours suivant la réception ;
- 23 juin 1989 : la loi impose aux organisateurs de loterie par correspondance la séparation du bon de commande et du bon de participation au jeu ;
- 31 décembre 1989 la loi sur le surendettement facilite le règlement des dettes pour les personnes en grave difficulté.
- 18 janvier 1992 : la loi réglemente les délais de livraison et encadre la publicité comparative ;
- 13 juillet 1992 : la responsabilité des agences est élargie quand les prestations d'un voyage à forfait n'ont pas été assurées ;
- 27 juillet 1993 : promulgation du code de la consommation regroupant toutes les lois de protection des consommateurs ;
- 21 juillet 1994 : afin d'évincer les escrocs, la loi impose aux marchands de listes d'annonces immobilières, une garantie financière.

## TABLE DES SIGLES

ACM	: Association pour le commerce moderne
ADEIC	: Association d'éducation et d'information du consommateur de la fédération de l'éducation nationale
ADES	: Association pour le développement des emplois de services
AFA	: Association des fournisseurs d'accès à des services en ligne et à Internet
AIM	: Association européenne des fabricants de produits à marques
ANIA	: Association nationale des industries agroalimentaires
AOC	: Appellation d'origine contrôlée
ASLOG	: Association française pour la logistique
ATC	: Assistant technique du commerce
ATM	: Assistant économique des chambres de métiers
CCIP	: Chambre de commerce et d'industrie de Paris
CDC	: Caisse des dépôts et consignations
CERC	: Centre d'études des revenus et des coûts
CIES	: Comité international des entreprises à succursales
CNC	: Conseil national de la consommation
CNEC	: Commission nationale des équipements commerciaux
CNIL	: Commission nationale de l'informatique et des libertés
CNR	: Comité national routier
CPC	: Commission professionnelle consultative
CPNE	: Commission paritaire nationale de l'emploi
CPP	: Direct profit per product
CQP	: Certificat de qualification professionnelle
CSP	: Catégorie socio-professionnelle
DI	: Démarque inconnue
EAN	: European article nomenclature/EA numbering
ECR	: Efficient consumer response
EEG	: Etiquette électronique gondole
FCD	: Fédération du commerce et de la distribution
FISAC	: Fonds d'intervention pour la sauvegarde, la transmission et la restructuration des actions commerciales et artisanales de l'artisanat et du commerce
FMI	: Food marketing institute
GPA	: Gestion partagée des approvisionnements
IEDOM	: Institut d'émission des départements et territoires d'outre-mer
IFLS	: Institut français du libre-service
ILEC	: Institut de liaison et d'étude des industries de la consommation
ILV	: Information sur lieu de vente
INC	: Institut national de la consommation
IREP	: Institut de recherches et d'études publicitaires
IRES	: Institut de recherches économiques et sociales
JMJ	: Journées mondiales de la jeunesse
LOA	: Location avec option d'achat

MDD	: Marques de distributeurs
NACE	: Nomenclature générale des activités économiques dans les communautés européennes
NAF	: Nomenclature d'activités française
NAP	: Nomenclature d'activités et de produits
NCR	: National cash register
OGM	: Organisme génétiquement modifié
PAC	: Parc d'activité concerté
PDP	: Profit direct par produit
PLMA	: Private label meeting association
PLV	: Promotion sur lieu de vente
PPE	: Produits à positionnement économique
SAV	: Service après-vente
SESSI	: Service des statistiques industrielles
TPE	: Terminal de paiement électronique
TPV	: Terminal point de vente
UCV	: Union du grand commerce de centre ville
UFC	: Union fédérale des consommateurs
UFCC	: Union fédérale des coopératives de commerçants
UPC	: Universal product code
ZAC	: Zone d'aménagement commercial

## LISTE DES ILLUSTRATIONS

Fig. 1 :	Répartition par secteurs d'activité et surface des magasins.....	75
Fig. 2 :	Répartition du nombre des magasins de moins de 120 mètres carrés par secteur d'activité (en 1995) (hors pharmacie) .....	76
Fig. 3 :	Répartition du nombre des magasins de plus de 400 mètres carrés par secteur d'activité (en 1995) .....	76
Fig. 4 :	Evolution du parc des supermarchés depuis fin 1985 .....	77
Fig. 5 :	Ouverture de supermarchés <i>maxidiscomptes</i> et de supermarchés depuis 1990 .....	78
Fig. 6 :	Evolution du parc des hypermarchés depuis 1970 .....	78
Fig. 7 :	Ouverture de grande surfaces Nombre de magasins.....	79
Fig. 8 :	Ouverture de grandes surfaces Surface de vente (m <sup>2</sup> ) .....	79
Fig. 9 :	Evolution du parc des hypermarchés arrêtée au 31 décembre 1997 .....	80
Fig. 10 :	Indice d'évolution des créations et des cessations d'entreprises depuis 1989 dans le commerce .....	82
Fig. 11 :	Evolution du chiffre d'affaires du commerce de détail 1966-1997 en milliards de francs .....	82
Fig. 12 :	Contribution des différents secteurs à la croissance en volume du commerce de détail (hors pharmacie) .....	83
Fig. 13 :	Parts de marché-ensemble des produits commercialisables (hors véhicules automobiles) en %.....	84
Fig. 14 :	Evolution du chiffre d'affaires du commerce de gros en milliards de francs.....	90
Fig. 15 :	Evolution de la part relative salariés - non salariés aux dates des recensements et pour l'année 1997 en % .....	92
Fig. 16 :	Effectifs salariés du commerce en moyenne annuelle et évolution (en %) par rapport à l'année précédente.....	93
Fig. 17 :	Niveau de diplôme déclaré aux recensements de 1982 et de 1990 par les actifs du commerce en %.....	96
Fig. 18 :	Part de l'emploi à temps partiel (y compris les apprentis) dans l'emploi du commerce en %.....	97
Fig. 19 :	Les points de vente du commerce de détail dans l'Union européenne (1990) .....	118
Fig. 20 :	Densité des points de vente du commerce de détail .....	119
Fig. 21 :	Quels sont les principaux acteurs mondiaux ? .....	122
Fig. 22 :	Evolution des marges opérationnelles (en %) .....	123
Fig. 23 :	Evolution projetée de différents groupes d'âge.....	130