

LES GRANDS DISTRIBUTEURS

(*Vie économique Poitou-Charentes*, n° 1, juillet 1984)
© Copyright Alain LÉGER, 1984-2022

SOMMAIRE

Édito

Introduction

La distribution dans tous ses états

Problèmes sociaux

Faits divers et bavures

Centrales d'achat

Les catégories de magasins

Les grands magasins

Au Printemps SA

Nouvelles Galeries

Les Galeries Lafayette

Les Dames de France

Les succursalistes

Promodès

Docks de France

Grossistes-franchiseurs

Disco

Disque bleu

Coopératives de commerçants

Codec-Una

Unico

Leclerc

Intermarché

Les causes du succès

Les coopératives de consommateurs

Coopérative régionale

Châtellerault

Les hypermarchés

Euromarché

Viniprix

Radar

Casino

Intégration amont

Méthodes de vente (encadré commenté dans un lycée)

Rallye

Les produits sans marque
Carrefour
Guyenne et Gascogne
Avec l'argent des autres
Auchan
Distributeurs et consommateurs
Crise des usines à vendre
Les gisements de productivité
Les évolutions
L'expansion en France
L'air du large
L'opinion d'un salarié

Ils s'appellent Printemps, Prisunic ou Monoprix, Leclerc ou Intermarché, Carrefour ou bien Auchan. Impossible de leur échapper. Ils perfectionnent sans cesse leur omniprésence publicitaire. Leur arrivée en région a bouleversé l'espace, les façons de travailler, de vendre et d'acheter.

On s'interroge souvent à leur propos. Qui possède ces puissantes entreprises ? Quels liens dissimule la diversité des enseignes ? Questions d'initiative privée et de concurrence. Vieilles et puissantes sociétés modernisées, nouveaux venus ? Il importe de faire la part des choses, d'identifier les acteurs réels de ces révolutions, les agents qui ont disposé de la faculté d'initiative. Quelles sont leurs stratégies, où sont les réussites, les échecs et les canards boiteux ?

Nous entreprenons ici de répondre à ces interrogations ainsi qu'à quelques autres.

À l'heure de la régionalisation et de la prise en compte à la base des problèmes de développement économique, il importait aussi de définir quel avait été le rôle dans ces mutations de l'initiative locale, de la bourgeoisie régionale.

D'autre part, le Poitou-Charentes ne peut se comprendre en lui-même, isolé, coupé de l'économie nationale, voire internationale, dans laquelle il s'insère. Nous avons donc cherché à préciser l'origine géographique des grands distributeurs présents en région, cette origine traduisant souvent la domination de certaines régions sur d'autres parties du territoire français. De même, nous avons cherché à définir à quel stade de leur développement les grands distributeurs se sont intéressés au Poitou-Charentes, étant entendu que l'ordre des préférences exprime lui aussi des inégalités économiques ; on préférera s'implanter en région parisienne avant de s'intéresser, éventuellement, à l'Ardèche.

Cependant, s'il est impossible de comprendre la région de façon isolée, il ne suffit pas non plus de la concevoir dans un contexte étroitement hexagonal. Les distributeurs raisonnent aujourd'hui à une échelle internationale : ignorer cette nouvelle dimension, c'est se fourvoyer. Par conséquent, nous vous proposons de faire le point sur les capitaux étrangers et sur l'internationalisation des grands distributeurs présents en Poitou-Charentes.

Enfin, à partir d'observations directes et d'expériences vécues, cet exposé sera complété par une description très précise des méthodes de vente et de travail pratiquées par les hypermarchés, ainsi que des mutations technologiques en cours.

Ces préoccupations, le moins qu'on puisse dire, c'est qu'elles ne sont pas le trait principal de la littérature économique officielle ni même des médias à grande diffusion. Nous sommes pourtant persuadés qu'elles rencontreront la sensibilité et les attentes de nombreux lecteurs. Elles seront à la base de l'attention que nous porterons à un certain nombre de sujets d'ores et déjà parfaitement programmés.

Amis lecteurs, si vous tenez à une telle revue, faites l'effort de vous abonner. Soutenez-nous. Abonnez vos amis, communiquez-nous des adresses. Une diffusion large dans le commerce ne pouvant être actuellement envisagée pour des raisons de coût. Faites-nous part de vos témoignages, de vos critiques, de vos suggestions. Nous en tiendrons le plus grand compte.

Alain LEGER.

La distribution moderne est à l'image de la société française, avec ses dynamismes et ses pesanteurs. Des firmes en pleine santé, parées de toutes les vertus de la lutte contre l'inflation, mais aussi des canards boueux, des concurrents qui s'envoient des noms d'oiseaux, des petits commerçants qui organisent de véritables commandos, des producteurs qui se plaignent d'être obligés de vendre à des prix trop bas, des conflits du travail réguliers et une rubrique « faits divers et bavures » bien garnie.

LA DISTRIBUTION DANS TOUS SES ÉTATS.

Les mastodontes se font la guerre, du moins ils le disent : on ne compte plus les titres sur « la guerre des caddies », les « tempêtes sur la distribution », « Mr Super contre Mr Hyper » et autres « Réglements de compte à OK Caddie ».

Et les petits commerçants ne sont pas en reste. La palette est large, du bulldozer lancé en 1974 par le Cid-Unati contre le centre Leclerc de Rochefort (Charente-Maritime) aux clous semés dix ans plus tard sur le parking du nouvel Intermarché de Confolens (Charente) en passant par les libraires protestant contre le non-respect de la Loi Lang, les pompistes bloquant ou détruisant les stations des grandes surfaces pour cause de rabais excessifs ou les procès intentés par les parfumeurs contre la distribution de leurs produits dans les hypermarchés.

Les producteurs font aussi régulièrement éclater leur mécontentement : industriels protestant contre le laminage de leurs marges, éleveurs deux-séviens interceptant des camions soupçonnés de transporter de la viande importée, paysans envahissant les magasins pour protester contre le dumping du lait et les droits de référencement (chèque exigé du fournisseur pour que sa marchandise figure dans les rayons). Le tout provisoirement couronné par l'incendie récent (avril 1984) du centre Leclerc de Carcassonne par les viticulteurs de l' Aude.

PROBLÈMES SOCIAUX.

Les grèves des « filles » des Monoprix, contraintes de rester debout des heures-durant, mal payées et souvent peu respectées, sont de longue date des classiques du genre. En 1983, une caissière d'un Rond-Point Coop de la banlieue bordelaise refuse de finir la nuit avec un homme rencontré dans une discothèque. L'énergumène, dont elle ignorait jusqu'à présent qu'il était son « supérieur », entreprend alors de la persécuter dans son travail. Résultat : grèves-surprise des caissières aux heures de pointe contre le *droit de cuissage* et pour le licenciement de l'individu. Avec bien souvent à la clef de ces actions, des dizaines de clients qui s'enfuient vers la sortie en poussant des caddies bien remplis. En février 1984, une employée du Leclerc d'Angoulême porte plainte pour licenciement abusif : après plus de huit ans d'ancienneté, elle vient d'être congédiée au bout de cinq mois de congés-maladie. Elle rappelle les courants d'air et les journées continues : de 10 h à 21 h le vendredi. De 9 à 19 h le samedi. D'autres pourraient se plaindre des horaires-gruyères type 10 h - midi puis 17 h - 19 h.

FAITS DIVERS ET BAVURES.

Août 1982 : le Carrefour de Chasseneuil-du-Poitou découvre qu'il est pillé par ses propres vigiles.

Las d'être cambriolé, le gérant d'un Timy d'Angoulême-Soyaux organise son autodéfense et tue nuitamment un jeune Beur qui avait pénétré dans son magasin. Incarcération. Manifestation de commerçants. Libération.

Juin 1983 : le surveillant d'un Radar de Livry-Gargan descend Moussa Messagh, 19 ans, accusé par le meurtrier d'avoir voulu volé des blousons. Février 1984 : la répression des fraudes saisit 600 kg de viande avariée dans un Champion de Boulogne-sur-Mer. Mars 1984 : on découvre que les petits voleurs pris en flagrant délit dans l'Intermarché du Mans sont contraints de verser dix fois la valeur du larcin sous peine de dénonciation à la police.

*
* *

CENTRALES D'ACHAT.

Les distributeurs ne sont pas simplement unis par des liens financiers ou personnels. Ils se sont aussi associés dans de multiples centrales d'achat dont voici les principales.

Propriétaire des enseignes SUMA (env. 450 en France) et Mammouth (env. 80), PARIDOC, l'une des plus anciennes centrales d'achat, regroupe autour des Docks de France, notamment les Sociétés.Cédis, Économats du Centre, Alsacienne de Supermarchés et Ruche Méridionale (env. 38 MdF en 1983).

DIFRA et SOCADIP représentent la pointure au-dessus : chacune environ 70 MdF. DIFRA (les Distributeurs Français) regroupe notamment Disco, Radar et les Galeries Lafayette ainsi que Genty-Cathiard et Francap (CFAO). La SOCADIP (Société d'achat, de diffusion et de promotion) rassemble en particulier Euromarché, DB-Le Disque Bleu, Rallye et Codec-Una.

La dernière-née (février 1984), baptisée Amélioration des Relations Commerce-Industrie (ARCI), est aussi la plus éléphanterque : environ 100 MdF. Elle se définit comme une centrale de référencement, c'est-à-dire qu'elle se donne pour but de recenser fournisseurs, marchandises et prix afin de vérifier l'égalité des conditions d'achat entre ses adhérents et vis-à-vis des concurrents. Elle regroupe les leaders de la distribution française soit Carrefour, Auchan, Casino, Comptoirs modernes et quelques sociétés de seconde zone.

La réplique n'a pas tardé puisque, dès mars 1984, a été fondée l'association Contact réunissant les Docks de France, Euromarché et Cédis.

LES CATÉGORIES DE MAGASINS.

On distingue plusieurs catégories. D'une part, les grands magasins et magasins populaires ; de l'autre les succursales, supérettes, super- et hypermarchés.

C'est l'histoire plutôt que la taille et l'assortiment qui permet de distinguer ces deux catégories majeures.

Les grands magasins et magasins populaires sont avant tout des points de vente de centre-ville, installés sauf exception dans des immeubles traditionnels comportant plusieurs niveaux. Les effectifs sont généralement plus étoffés par rapport au chiffre d'affaire que dans les grandes surfaces périphériques. Le cadre des grands magasins est plus luxueux et les marchandises proposées d'un standing moyen plus élevé. D'autre part, les grands magasins, à l'origine, furent des magasins de nouveautés et n'ont développé qu'ultérieurement un rayon alimentaire (Par exemple, en 1962 pour les Dames de France à Poitiers). En-dessous d'un certain seuil de surface, mal défini, on ne parlera plus de grands magasins mais de magasins de nouveautés. On parle généralement de magasin populaire lorsque le rayon alimentaire représente plus de 10 % de l'activité.

Le critère de taille est déterminant à l'intérieur de la seconde catégorie. La surface de vente d'un hypermarché doit atteindre au moins 2.500 m². Celle d'un supermarché, 400 m². Certaines entreprises distinguent même entre supermarchés et grands supermarchés (+ 1.000 m²). La limite est fluctuante entre supérettes (- 400 m²) et succursales (50 ou 100 m²).

LES GRANDS MAGASINS

Bien avant l'ère des hypermarchés, les grands magasins apparurent en Poitou-Charentes autour de 1900 et, avec eux, les premiers distributeurs d'envergure nationale.

L'origine du grand magasin se situe dans le Paris du Second Empire et les pionniers ont acquis la célébrité, tel Aristide Boucicaud qui ouvrit le Bon Marché en 1852. Ou Chauchard, créateur du Louvre avec les fonds réunis par les Frères Pereire, grands rivaux des Rothschild. Le Printemps fut fondé par Jaluzot en 1865 et Cognacq inaugure la Samaritaine en 1869.

On sait qu'ils ont inspiré à Zola son fameux roman *Au Bonheur des Dames* où l'on assiste déjà à l'agonie accélérée du petit commerce et à la mise en place de diaboliques stratagèmes commerciaux. La vie interne de l'entreprise est au diapason du tableau. Chaque employé — si l'on en croit ce patient observateur des classes laborieuses — ne doit son rang qu'à la trahison de son supérieur immédiat et, par une chaîne inéluctable, devra lui-même sa répudiation aux manœuvres de son plus cher protégé. Le tout dans le cadre d'une intrigue inénarrable et très freudienne décrivant comment la jeune et innocente vendeuse venue du fond de sa province finit par épouser le grand patron dictatorial sous le portrait de sa veuve.

Toutefois, la formule n'inspira pas que des littérateurs. Pendant que les illustres anciens se partageaient la capitale, et avant qu'ils n'aient le temps de s'intéresser au reste de la France et aux colonies, des chaînes comme les Nouvelles Galeries trouvèrent le temps de se constituer un important réseau provincial.

Le modèle du grand magasin eut aussi ses imitateurs aux petits pieds. La maison Pigneux, de Mirebeau, dans la Vienne, en apporte un bon exemple. Créée après la guerre de 1870, elle survécut jusqu'en 1982. Les fondateurs avaient envoyé leur fils en apprentissage chez Vannier à Poitiers (futur « Dames de France ») mais le séjour dans les grands magasins parisiens constituait alors une référence indispensable. De retour de la capitale, fortement impressionné, Edgar Pigneux chercha donc à marquer de l'empreinte parisienne les nouveaux locaux acquis par la famille. Mirebeau eut ainsi droit à l'inévitable grand escalier. Les trois fils d'Edgar Pigneux suivirent à Paris le chemin du père et s'en revinrent l'un pour prendre la succession, l'autre pour fonder un magasin au Blanc (Indre), le troisième pour épouser l'héritière d'une rouennerie de Luchapt et fonder une maison nouvelle à Adriers (petits bourgs du sud-est de la Vienne).

Naturellement, l'installation des grands magasins suscita quelques remous. Par exemple, on trouve à Niort vers 1900, la Samaritaine, le Louvre, Au Bonheur des Dames, les Nouvelles Galeries, etc. Mais ces grands magasins, qui ne paient qu'une seule patente pour tous les genres de commerce qu'ils exploitent, ont provoqué la disparition de nombreuses petites boutiques. Pour compenser la perte qui en résulte pour le budget municipal, alléger les charges et assurer une plus grande égalité, la chambre de commerce réclame donc en 1898 que les grands magasins paient une patente pour chacun des commerces qu'ils exploitent dans le même local (Cf. André Texier, *Niort de 1848 à 1914*, Éd. du Terroir).

La technique du grand magasin exigeait un savoir-faire, une audace, des capitaux qui l'ont placée relativement hors de portée de l'initiative locale. Malgré quelques tentatives, il ne subsiste plus en Poitou-Charentes de grand magasin d'origine régionale qui soit demeuré indépendant. Le grand magasin constitue donc un moment de ce que l'historien Louis Bergeron a qualifié de dérégionalisation de l'investissement (in *Les capitalistes en France*), phénomène lié à l'amélioration des transports, la diffusion des

innovations et la nécessité de rassembler des capitaux importants pour se lancer dans certaines entreprises.

De ce point de vue, le grand magasin semble succéder à la construction des chemins de fer assurée en région par le Paris-Orléans (Rothschild) et au développement des sociétés spécialisées dans les services urbains (gaz, électricité, assainissement, transport). Il est à peu près contemporain de la pénétration de la région par les grandes banques comme le Crédit lyonnais ou la Société générale.

Cependant, les grands magasins ne sont pas devenus ces dictateurs sans dissident que prédisait Zola. Tout au contraire, ils subirent à leur tour une très rude concurrence — ce qui ne les empêche pas, malgré certains échouements (le Bon Marché) et quelques naufrages définitifs (le Louvre), de figurer encore très honorablement dans les classements de la distribution française.

Parmi ces vénérables institutions, quatre sont actives en Poitou-Charentes. Elles forment au reste un échantillon assez représentatif de l'ensemble du secteur. Le Printemps incarne parfaitement le cas d'une société qui a traversé une crise grave mais a su se moderniser et se diversifier, notamment en développant un solide secteur hypermarchés. Les Galeries Lafayette et les Nouvelles Galeries affichent des résultats plus mitigés tandis que la chaîne AUX DAMES DE FRANCE traverse les affres de sévères restructurations après avoir perdu son indépendance depuis plusieurs années.

AU PRINTEMPS SA

Le BON MARCHÉ, intégré depuis 1970 au groupe Agache-Willot, a naguère entretenu dans la région des activités de vente par correspondance. Mais, depuis leur liquidation en 1973, le groupe Printemps-Prisunic est le plus ancien des grands distributeurs présents en Poitou-Charentes.

Le Printemps, nous l'avons vu, doit sa création en 1865 à Jaluzot. Bien installée dans la capitale, la société regarde bientôt en direction de la province et s'intéresse dès la fin du XIX^e siècle à l'aventure coloniale. Jaluzot et son gendre Gautsch participent au Comité de développement du Maroc aux côtés de Paribas, de la C^{ie} des Batignolles et de Schneider.

L'enseigne figurera même sur les grands transatlantiques luxueux qui prospérèrent jusqu'à l'avènement de l'aviation commerciale.

À partir de 1932, le Printemps procède au lancement de ses Prisunic. Quoiqu'il en soit, dans l'après-guerre, et particulièrement au cours des années 1960, le groupe traverse une crise que la création des hypermarchés *Escale* ne fait qu'approfondir. En 1970, l'affaire est à vendre. Les frères Willot se portent candidats : on s'en méfie déjà. Le Printemps passera finalement sous le contrôle du groupe familial suisse MAUS-NORDMANN. Il détenait alors 15 % des Nouvelles Galeries et constituait avec les 38 points de vente de la Samag le premier affilié de Prisunic.

Le redressement sera lent. Le groupe est contraint d'apporter ses hypermarchés *Escale* à EUROMARCHÉ en échange d'une participation de 25 %. Avril 1977 : arrivée d'un nouveau directeur général, Jean-Jacques Delort. Certes, le Printemps va continuer à licencier mais grâce à des ventes de magasins générant d'importantes plus-values immobilières et à une politique prudente (le Printemps évite par exemple d'ouvrir dans les nouveaux centres commerciaux des surfaces financées par des crédits-baux très coûteux), le groupe peut parallèlement, et sans recourir à l'emprunt, financer des rénovations, de nouvelles ouvertures et une amélioration de son image de marque. Message simple : en venant chez nous, vous trouverez tout ce qu'il y a dans cent boutiques avec en plus le plaisir d'acheter. 1977 sera la dernière année déficitaire.

En 1979, confirmant une bonne santé retrouvée, le Printemps lance une OPA sur Paris-France, mise en échec par Radar, mais réussit à prendre le contrôle de deux grands

magasins strasbourgeois dont il assure un redressement rapide, et rachète les 20 % que la SCOA détient dans Fisuma (contrôle d'une série de Prisunic).

L'année suivante, le Printemps acquiert 24 % de VINIPRIX en association avec la banque Lazard. Motivation principale, les 52,9 % de Viniprix dans EUROMARCHÉ qui permettent au Printemps de conforter sa maîtrise sur cette chaîne de grandes surfaces.

Le Printemps cherche aussi à s'implanter sur le créneau des boutiques spécialisées, concurrentes sérieuses des grands magasins. Il rachète donc, en 1980, 40 % de la Somat (participation doublée en 1981) qui exploite 55 magasins à l'enseigne Armand Thiéry et Sigrand spécialisés dans le prêt à porter masculin. Conçue trop étroitement comme un simple débouché des usines ATS, la Somat accumule les pertes. Dès 1981, grâce à une diversification de la gamme, le Printemps parvient à un exercice bénéficiaire. Mais l'exercice 1982 se solde à nouveau par un sévère déficit. Le Printemps n'en reprend pas moins trois magasins Henri Thiéry détenus par Bidermann en échange de 20 % dans la Somat.

La dernière grande opération a consisté en avril 84 en la prise de contrôle majoritaire du groupe Disco (cf. plus loin).

❑ DANS LA RÉGION :

Un seul magasin porte aujourd'hui en Poitou-Charentes les couleurs du PRINTEMPS. Situé place Leclerc, au centre de POITIERS, il a pris la suite des Galeries parisiennes qui existaient avant la guerre de 14. Suite à un incendie qui le détruisit en 1960, en même temps que le Prisunic attenant installé depuis les années 30, il a été reconstruit et agrandi. Il offre au passant l'allure d'une espèce d'iceberg encastré dans la place, totalement imperméable à la lumière naturelle, sorte de degré zéro dans l'art de bâtir (toute une époque !). Le magasin a réalisé en 1982 un CA HT d'environ 72 MF avec un effectif de 130 salariés.

À la suite du sinistre précédemment évoqué, le Prisunic a émigré route de Gençay, à l'emplacement actuel du grand magasin d'électro-ménager Bercier. Puis un second magasin a été construit rue des Grandes Écoles à Buxerolles dans la banlieue.nord-est. Il passera à l'enseigne ESCALE avant de glisser finalement fin 1979 dans l'orbite de Leclerc.

Actuellement, cinq PRISUNIC sont implantés dans la région, tous au cœur des villes : trois sont la propriété du groupe : La Rochelle qui emploie environ 80 salariés, Rochefort et Cognac (50 à 60 chacun). Les magasins de Niort et Angoulême appartenant à la Sececo sont de simples affiliés. Niort emploie une cinquantaine de salariés. Les effectifs d'Angoulême chutent de 42 en 1980 à 28 en 1983.

Enfin, le groupe exploite 4 magasins ARMAND THIÉRY dans les villes d'Angoulême, Niort, Rochefort et Saintes. Ils emploient chacun entre 10 et 15 salariés [à quoi s'est ajouté depuis des magasins La Rochelle + Poitiers/Cordeliers et une diversification dans la mode-chaussures-cuir].

QUI CONTROLE LE PRINTEMPS ?

Le groupe familial suisse Maus-Nordmann détient 42,5 % du capital et occupe cinq sièges, dont la présidence, sur les douze que compte le conseil de surveillance. Les autres participations sont inférieures à 5 %.

On note cependant la présence d'Antoine Bernheim (Lazard), Alain Bizot (Crédit lyonnais), Robert Jablon (Rothschild) et, depuis 1980, Jacques Masson (BNP).

Plus remarquables, Jean-Philippe Hottinguer, appartenant à l'une des plus vieilles dynasties de la banque protestante, également président des produits pharmaceutiques

Roche et surtout Léon Cligman, dirigeant du grand groupe "concurrent" NOUVELLES GALERIES - UNIPRIX.

NOUVELLES GALERIES

Un peu moins anciennes que le Printemps, les NOUVELLES GALERIES furent fondées en 1897 par un Landais, Aristide Canlorbe, qui eut l'idée de grouper 27 entreprises régionales autour d'une centrale d'achat.

Aujourd'hui, le dispositif du groupe est purement hexagonal et principalement provincial. L'activité est concentrée sur 65 grands magasins qui réalisent plus de la moitié du chiffre d'affaires du groupe. Ces magasins représentent à eux seuls le tiers de la surface de vente nationale dans cette catégorie (340 unités recensées). Si l'on y ajoute les 74 magasins affiliés, on passe à 45 % de la surface nationale et à 70 % de l'activité du groupe.

Les autres divisions sont relativement modestes :

Le département « magasin populaire » est constitué par la chaîne des 55 Uniprix qui représente seulement 12 % de l'activité de l'entreprise (alors que les Prisunic représentent 40 % de l'activité du Printemps — avant la prise de contrôle de Disco — et les Monoprix, 2/3 de celle des Galeries Lafayette).

La seule véritable diversification entreprise l'a été dans le domaine du bricolage-jardinage-décoration. Cette activité est assurée par le BHV et par les CMJ - Centres Maison-Jardin.

Le BHV (18 % du chiffre d'affaire du groupe) a en effet rajouté à son infrastructure traditionnelle constituée par 8 grands magasins et entrepôts-vente, tous situés à Paris ou dans sa périphérie, une douzaine de moyennes surfaces de bricolage. Principalement implantées en province, elles bénéficient d'un taux de croissance favorable mais ne représentent encore guère plus de 10 % de l'activité du BHV.

Quant aux CMJ, au nombre de 45, ils ont été édifiés pour permettre le développement d'une activité basée sur les produits lourds et volumineux pour lesquels les magasins de centre-ville étaient parfaitement inadaptés.

Conséquence : le groupe, essentiellement tributaire de ses grands magasins, a subi de plein fouet la crise ayant affecté cette formule de distribution : dépopulation des centres-villes, concurrence des libre-services, agressivité des petites boutiques, sureffectifs importants, vieillissement de la gestion et difficulté de maîtriser l'assortiment, enfin insuffisance de la logistique.

La réponse fut des plus classiques : informatisation massive, déstockage (les diverses « journées folles » et « semaines à marges sacrifiées »), limitation des engagements vis-à-vis des fournisseurs, resserrement et modernisation de l'assortiment, renforcement de la centralisation, création d'entrepôts régionaux communs à plusieurs magasins, rénovations, licenciements et fermetures. 2.344 personnes ont ainsi été renvoyées dans leurs pénates en 1980 et 1.500 en 1981, dont les 600 du magasin de Lille, un mastodonte de 16.000 m² inauguré bruyamment en 1966 et finalement vendu, à l'instar du magasin voisin de Villeneuve-d'Ascq.

Visiblement, les Nouvelles Galeries n'ont cependant pas réussi à parachever leurs efforts en matière publicitaire. À l'inverse du Printemps et des Galeries Lafayette qui se sont fabriqués une image d'originalité, de distinction et de raffinement, l'image des Nouvelles Galeries reste à la fois floue et terne.

Traduction dans les comptes : des résultats en dents de scie, un déficit en 1976, un autre en 1980 attribué au coût de la restructuration (licenciements et déstockages) et, les autres années, des bénéfices assez modestes. Trois fermetures de magasins, la suppression du rayon alimentation dans trois autres et 500 licenciements sont programmés pour 1984.

□ DANS LA RÉGION :

L'entreprise exploite trois grands magasins à l'enseigne Nouvelles Galeries.

Le plus important est situé dans le centre d'Angoulême, au carrefour des rues de Montmoreau et de Périgueux. Jusque vers 1974, il était apparié à un grand magasin de prêt-à-porter et linge de maison dit "Saint-Simon" (actuel magasin "Tall"). Ce magasin, qui fait face à l'hôtel de ville, fut vendu et ses collections transférées dans le magasin principal rénové et doté d'un étage supplémentaire. Parallèlement était créé un CMJ, implanté au Gond-Pontouvre, à la sortie nord d'Angoulême. Les effectifs de cet ensemble sont en chute constante : environ 200 salariés actuellement. Une quarantaine de suppressions d'emplois a été annoncée en mai 1984. Le CMJ devrait pour sa part passer dans l'orbite du BHV.

Un second magasin, d'assez piètre allure, fonctionne à Niort avec 107 salariés en 1982. Il est doublé d'un CMJ implanté route de Nantes.

Le troisième, propriété d'une filiale des Nouvelles Galeries, la société Maison Universelle, est localisé à Saintes. À la différence des précédents, il ne possède pas de CMJ. Il emploie une centaine de salariés grâce auxquels il a réalisé en 1982 un CA HT 39,2 MF (environ la moitié du Printemps de Poitiers) et un résultat net de 1,3 MF.

À ces trois magasins sont associés trois agences de la société DÉP'FRANCE qui résulte d'une filialisation du service après-vente des Nouvelles Galeries destinée à permettre la recherche de débouchés extérieurs.

Enfin, la société UNIPRIX (détenue à hauteur de 85 %) contrôle les Ets PIERRE MOUET, propriétaires de cinq magasins, tous implantés dans la région. On les trouve à Bressuire, Loudun, Parthenay, Surgères et Thouars, indifféremment sous l'enseigne Uniprix ou Monoprix (le conseil d'Uniprix accueillant d'ailleurs trois représentants de l'ensemble Galeries Lafayette-Monoprix). L'activité de ces magasins est assez modeste : 34,1 MF en 1981 (+ 14,1 %) et 36,7 MF en 1982, soit une croissance de 8,8 % traduisant un recul en volume qui s'est traduit par un résultat légèrement déficitaire. En 1983, MOUET et UNIPRIX ont pris le contrôle du Monoprix de Saint-Jean-d'Angély, affilié auparavant à la centrale d'achats des Nouvelles Galeries.. L'opération s'est traduite par les mesures d'"assainissement" classique : demande de 27 licenciements sur un effectif de 45 salariés et fermeture du rayon alimentaire (14 personnes) créé en 1939. Autrement dit, développement du libre-service et réorientation de la gamme vers des produits moins concurrencés et plus chers permettant une augmentation de la productivité et une meilleure rentabilisation des immobilisations.

CONTRÔLE DU GROUPE

Le principal actionnaire, avec 26 %, est actuellement le groupe textile Pierre Lévy comprenant les sociétés Timwear, Indreco, Devanlay Recoing et Jousse : marques Orly, Lacoste, Jil, Polichinelle, Exciting, Timwear, Jousse et Klimager's.

Pierre Lévy, son fils Jean, son gendre Léon Cligman sont tous les trois administrateurs. Cligman, qui occupe la vice-présidence, est aussi administrateur du Printemps où il succède à son beau-père.

Jacques Mallard siège au nom de Monoprix, filiale des Galeries Lafayette, qui détient 18 % du capital.

La participation ancienne du groupe Maus-Nordmann (Au Printemps) semble avoir été liquidée.

LES GALERIES LAFAYETTE

Les Galeries Lafayette ont été fondées au XIX^e siècle par Bader. L'activité se répartit actuellement entre deux branches :

— les grands magasins : Avec 48 500 m², le grand magasin d'origine, boulevard Haussmann à Paris, représente encore à lui seul 40 % de la surface et 60 % des ventes de la division. Malgré une certaine stagnation de son activité, sa capacité bénéficiaire contraste avec les résultats des 6 autres grands magasins implantés à Paris et dans de grandes villes de province. (surface moyenne : 10.000 m²).

La stratégie choisie par la direction a l'avantage de la netteté : considérant que la crise économique ne frappe pas uniformément l'ensemble des catégories sociales et que, grâce à la mauvaise tenue du franc, Paris bénéficie d'un important apport de touristes étrangers, les Galeries Lafayette ont délibérément choisi de présenter des produits haut de gamme dans un cadre élégant, prestigieux, voire luxueux. "Nous ne pouvions plus être un magasin tous azimuts qui vendait de tout à tout le monde", dit le PDG.

Le département grand magasin représente le tiers de l'activité.

— La branche magasin populaire est structurée autour de Inno France et de Monoprix. Inno a été créé en 1960 à l'initiative du groupe belge A L'INNOVATION et d'Edmond de ROTHSCHILD (Cie Financière) avec le soutien de divers financiers, notamment la Banque commerciale de Dassault, alors dirigée par Albin Chalandon. Il a été repris quelques années plus tard par les Galeries Lafayette et comprend 4 magasins à Paris ainsi qu'un hypermarché avec cafétéria à Viry-Châtillon.

À fin 82, le groupe Monoprix comprend 83 supermarchés, 10 hypermarchés Super M et 14 cafétérias. La centrale d'achats SCA/Monoprix, elle-même adhérente de DIFRA, approvisionne en outre 180 magasins.

Par ailleurs, les Galeries Lafayette détiennent deux importantes participations, l'une dans les Nouvelles Galeries, l'autre dans Radar. La première leur donne accès à un réseau de grands magasins complémentaire du leur (taille moyenne inférieure, implantation provinciale) et à la chaîne des Uniprix complémentaire des Monoprix. Les 25 % dans Radar sont principalement motivés par la participation majoritaire de ce groupe dans la chaîne Paris-France ("Aux Dames de France").

CONTROLE DU GROUPE :

Il est toujours exercé par les descendants du fondateur : son gendre Max Heilbronn, le gendre de ce dernier Etienne Moulin et le... gendre du précédent Philippe Houzé. Enfin, le PDG, Georges Meyer : c'est la bande à Bader.

À leurs côtés, un représentant du Crédit commercial de France, Jean-Louis Descours, également PDG des Chaussures André, administrateur de Viniprix et d'une quantité d'autres sociétés, Roger Génébier, ancien préfet de Police et Pierre Guillaumat, célèbre technocrate de l'atome et du pétrole, qui a brillamment exercé ses talents dans l'affaire des avions renifleurs.

❑ DANS LA RÉGION :

Après l'abandon des activités de vente par correspondance, liquidées au niveau national en 1982, la présence des Galeries Lafayette se limite à quelques Monoprix détenus en propre, notamment ceux de Châtelleraut et Cognac-Châteaubernard.

Cependant, au 1^{er} février 1984, le magasin Aux Dames de France de Poitiers s'est affilié à la centrale d'achats de Monoprix et en a adopté l'enseigne.

LES DAMES DE FRANCE

Le réseau purement hexagonal de Paris-France se limite à une cinquantaine de magasins, principalement à l'enseigne AUX DAMES DE FRANCE et AUX TROIS QUARTIERS. L'entreprise n'a procédé à aucune diversification.

Les résultats d'exploitation sont régulièrement déficitaires depuis plusieurs années et se soldent invariablement par une perte sèche malgré les opérations exceptionnelles (cessions d'actifs, etc) qui tantôt améliorent tantôt aggravent les résultats de l'exploitation courante. Ces pertes, limitées à 1 % du chiffre d'affaires HT en 79, 80 et 81 ont atteint en 1982 la proportion extravagante de 4,1 %.

Conclusion : fermeture de Lyon en 1979. Cession de titres, vente d'une station-service et d'un ancien magasin à Montpellier en 1980. Grande vague de licenciements en 1981 concernant en particulier Tours, Bourges, Lisieux et Vierzon. Fermeture de Châteauroux. 1982 : vente aux Nouvelles Galeries de la participation dans Magmod (Strasbourg). 28 magasins affiliés à la centrale d'achats vont en bloc rejoindre Monoprix. 1983 : défection des MAGASINS RÉUNIS, 9 grandes surfaces d'origine nancéenne qui vont rejoindre le Printemps. 1984 : liquidation de la centrale d'achats spécialisée dans l'alimentaire. Fermeture de Tours, Lisieux et Mantes-la-Jolie. Licenciements à Bordeaux et à Tours... La direction de Tours s'explique : Après le licenciement d'une trentaine de personnes en 1981 (sur 63), nous avons cherché à nous spécialiser. "Nous avons orienté nos choix vers les jeunes. Nous avons aussi fait un effort publicitaire. Cela n'a pas donné grand'chose à terme. Les gens ont une idée préconçue... Le public nous voit comme un magasin vieillot".

CONTROLE DU GROUPE :

Les Gompel et Marcy, héritiers des fondateurs sont encore au pouvoir. Ils sont assistés de dirigeants de Radar dont la participation s'élève à 69 %. Les deux principaux actionnaires de Radar sont Cora-Révillon et les Galeries Lafayette. La première société vient de prendre le contrôle direct des hypermarchés Radar tandis que la participation récente des Galeries Lafayette s'explique probablement par la volonté de rattacher Paris-France à Monoprix.

Les autres actionnaires sont Dassault et le CCF.

□ DANS LA RÉGION :

Le Poitou-Charentes accueille trois magasins AUX DAMES DE FRANCE.

Celui de Cognac n'échappe pas à la crise profonde traversée par l'entreprise. Après suppression de plusieurs rayons, les effectifs passent de 62 salariés en 1977 à 44 en 1984. Mais selon la CGT, ces suppressions n'ont fait qu'accélérer la baisse de la clientèle en dépit d'une excellente situation dans l'artère piétonne, en face du centre culturel : 24 suppressions nouvelles sont demandées en février 1984.

À la même date, 19 autres suppressions d'emploi sont programmées à La Rochelle. Parallèlement des efforts de rénovation sont entrepris avec l'introduction de la carte de paiement.

La société est implantée à Poitiers depuis 1900, d'abord place Leclerc et depuis 1930 à son emplacement actuel (Anciens Éts Vannier). Le magasin a lui aussi connu une érosion certaine de ses effectifs qui s'est accompagnée dans la période récente d'un net rajeunissement. Le rayon alimentaire, créé en 1962, représentant plus du dixième de l'activité, Poitiers est considéré comme un magasin populaire et fut affilié à ce titre au 1^{er} février 1984 à la centrale d'achats Monoprix et placé sous cette enseigne.

LES SUCCURSALISTES

L'image des grands magasins a sans conteste marqué l'inconscient collectif. De nos jours, la caissière d'hypermarché est en passe de devenir un personnage classique du cinéma. Le succursalisme n'a pas proposé de représentations très marquantes sinon le garçon en uniforme des Vins Nicolas ou le livreur de chez Félix Potin.

Pourtant l'origine des succursalistes est aussi ancienne que celle des grands magasins. Le premier point de vente Félix Potin fut ouvert en 1844 et la fondation de Casino à Saint-Etienne remonte à 1860. Les sociétés succursalistes n'ont, il est vrai, jamais eu le caractère spectaculaire de leurs illustres rivaux.

La formule permet de commencer petit, en ajoutant progressivement de nouvelles succursales aux anciennes. Ceci explique le caractère plus provincial, le plus grand nombre et la moindre célébrité des succursalistes.

Les entreprises succursalistes ont la forme juridique de sociétés anonymes. Elles détiennent en propre un réseau de points de vente, à l'origine de petits magasins ou succursales, auxquels elles ont ultérieurement adjoint des super- et hypermarchés.

Les succursales sont exploitées par des gérants-mandataires qui doivent s'approvisionner auprès de leur employeur et vendre à des prix fixés par lui. Leur mode de rémunération a varié dans le temps et selon les sociétés : en général, un modeste pourcentage sur le chiffre d'affaires (5 à 6 %), qui pouvait d'ailleurs varier selon la catégorie des marchandises. Plus récemment des fixes ont été instaurés mais, pour maintenir l'intéressement du gérant, des seuils ont été définis. En-deçà d'un certain chiffre d'affaires, la succursale est purement et simplement fermée. Au-delà, le gérant touche un petit pourcentage qui vient s'ajouter à son fixe. Des améliorations ont également été apportées au mode de rémunération du conjoint.

Cette formule se heurte maintenant à de graves problèmes. En trente ans, les méthodes succursalistes n'ont guère évolué. La principale innovation fut la généralisation du libre-service, avec parallèlement la suppression du vrac et le développement de l'emballage perdu. L'amélioration du réseau routier a facilité les tournées dans les campagnes. Mais celles-ci se sont dépeuplées et les paysans, ayant acheté des automobiles, ont eu la possibilité de se rendre directement à la ville. La chine, ainsi qu'on l'appelle, a donc fortement décliné.

Au total, on peut dire que les succursalistes ont su très tôt industrialiser la fonction de gros tandis que leur réseau de succursales traditionnelles a continué de travailler dans des conditions proches de l'artisanat, c'est-à-dire un mode d'exploitation basé sur la cellule familiale, le surtravail du couple et souvent l'apport gratuit du travail des enfants.

Dans le même temps, les progrès de productivité ont été considérables dans l'agriculture, l'industrie et dans les nouvelles formes de distribution. La condition des gérants, en particulier du point de vue du temps de travail ou des possibilités de congés-maladie, n'a donc cessé de se dégrader relativement à celle des autres salariés, phénomène accentué par la perte de compétitivité de leurs magasins.

Par conséquent, l'instabilité du personnel et la difficulté de le remplacer sont allées croissantes. Le niveau de qualification s'en est trouvé affecté. Les déficits accumulés en quelques mois par de nouveaux gérants ont été nombreux et importants. Résultat : des salariés licenciés et obligés de rembourser la société.

Les directions ont alors cherché à renforcer la productivité en utilisant le chantage au logement (lequel est fourni aux gérants sur les lieux mêmes du travail, ce qui permet évidemment d'accroître la durée de l'activité). La méthode consiste à subordonner l'amélioration de l'habitat à des objectifs de vente ambitieux.

Pour résister à ce laminage, certains gérants ont alors eu tendance à travailler encore davantage pour eux-mêmes. C'est un peu le lopin privé à côté du kolkhose. Malgré les risques encourus (jusqu'au licenciement pur et simple), le gérant vend à des prix légèrement supérieurs à ceux fixés par la société (ce qui n'est pas forcément un bon moyen d'attirer la clientèle) ou bien cherche à s'approvisionner directement, auprès des maraîchers locaux voire carrément dans les marchés de gros ou les hypermarchés. Les marges peuvent alors être substantielles car les prix ne supportent plus les charges inhérentes à l'exploitation du magasin, les charges sociales assises sur les salaires des gérants et la TVA. C'est de la vente au noir.

Il n'existe d'ailleurs pas de gérant qui ne prenne quelque liberté avec les règles imposées. N'ayant pas d'autonomie réglementaire, le gérant n'a pas d'autre moyen d'éviter la charge des vols et des dégradations de marchandises. Connaissant parfaitement ces pratiques, les sociétés ont cherché à en limiter la justification, notamment par un rehaussement des marges sur les produits périssables. Mais elles se heurtent à un personnel auquel on délègue trop de responsabilités pour qu'il ne cherche pas à les assumer au maximum dans son propre intérêt. D'autant que les surfaces, petites et dispersées, sont difficiles et coûteuses à surveiller.

Dans ce contexte, on assiste de plus en plus à un glissement vers de NOUVELLES FORMULES.

— les sociétés cherchent d'une part à développer leurs activités de gros en direction de commerçants indépendants, franchisés ou non.

— D'autre part, de nombreux magasins sont cédés en gérance libre, c'est-à-dire que le gérant-mandataire devient un commerçant indépendant, continuant le plus souvent l'exploitation sous l'ancienne enseigne.

— D'autres subtiles formules ont été inventées : ainsi PROMODÈS propose-t-il à certains de ses cadres de les aider au bout de quelques années à monter un commerce indépendant. L'utilisation de cette carotte par la société lui permet d'obtenir le meilleur de son personnel en même temps qu'elle assure dans l'avenir de nouveaux débouchés à ses activités de gros.

Résultat global : la société peut se recentrer sur une fonction stratégique, l'activité de gros. Elle réussit à diminuer ses immobilisations et obtient une rotation accrue de son capital. L'entreprise largue les amarres avec l'artisanat. Elle devient plus conforme à l'image que peut s'en faire n'importe quel investisseur : facile à contrôler et pratiquant des conditions de travail modernes.

La région a connu QUATRE GRANDS SUCCURSALISTES : les DOC dont la base est située à Angoulême-Sillac, l'ÉTOILE DE L'OUEST originaire de Thouars, l'UNION de Cholet et l'AQUITAINE développée à partir du Bordelais.

Les zones d'influence se répartissaient de la manière suivante :

— Les DOC couvraient toute la Charente, le sud de la Vienne et le centre de la Charente-Maritime jusqu'à la façade atlantique (de Rochefort à Saint-Palais).

— l'ÉTOILE DE L'OUEST occupait les Deux-Sèvres et l'est de la RN 10.

— L'UNION de Cholet était particulièrement implantée dans le nord et l'est des Deux-Sèvres. En Charente-Mme, son influence était sensible sur Saint-Jean d'Y (Saint-Jean, Aulnay, Loulay) et plus encore sur l'agglomération rochelaise et l'île de Ré.

— L'AQUITAINE occupait la période méridionale de la Charente-Mme. En Charente, son influence n'était perceptible jusqu'à Angoulême que de façon assez limitée.

(Notons enfin qu'à côté des implantations directes, les succursalistes pouvaient assurer leur présence en région par des méthodes plus détournées. Ainsi la maison Rochas, une épicerie fine établie 37, rue Gambetta à Poitiers et fondée en 1874, détenait pour la ville la concession exclusive des produits de la Maison Félix Potin et Cie. Vieille formule au fond très parente du système de franchise qui prospère depuis quelques années).

La crise subie par le succursalisme s'est traduite dans la région par un très fort mouvement de concentration. Sur les quatre principales entreprises qu'on vient d'évoquer, trois ont été absorbées par un groupe extérieur, Promodès. Aucune de ces trois sociétés n'avait véritablement réussi à prendre le tournant des moyennes surfaces et a-fortiori des hypermarchés. Virage qu'à l'inverse les Docks de France ont su parfaitement négocier et même anticiper, ce qui explique largement qu'ils restent les seuls à subsister de façon autonome.

PERCÉE DE PROMODÈS DANS LA RÉGION.

Au sens strict — encore que le Choletais dont est originaire l'UNION comprenne une partie du nord Deux-Sèvres — l'ÉTOILE DE L'OUEST est, depuis 1927, le seul succursaliste d'extracte locale. Créée en 1921 sous forme d'une épicerie de gros, l'ÉTOILE exploita dans les années 70 jusqu'à 250 points de vente dans les Deux-Sèvres, le Maine-et-Loire, la Vendée et la Vienne. Elle utilisait les enseignes Magasins J et Suma appartenant à la centrale Paridoc dont elle était membre ainsi qu'ETO-marché et Super-ETO, bien connues de la population.

Les difficultés qui s'accumulaient précipitèrent son absorption par l'Union de Cholet à la fin des années 70.

L'Union glissa elle-même dans le giron de Promodès.

Ces deux entreprises connaissaient ainsi un sort identique à celui de l'AQUITAINE, passée dans l'orbite de Promodès par le biais d'Amidis, une filiale à 90 %. L'Aquitaine, dont le siège social est à Bègles, possédait un réseau de petites succursales et de moyennes surfaces à l'enseigne CORSAIRE. Jusque vers 1978, elle détint une participation dans une autre société bordelaise, les Éts FRANÇOIS, chaîne de moyennes et grandes surfaces contrôlée depuis le milieu des années 1960 par les DOCKS DE FRANCE.

En 1983 [reprise des dépôts aquitains de Sopegros-UFA en février 1979], c'était le tour de l'UFA-UNION FRANÇAISE D'ALIMENTATION, grossiste disposant de deux plates-formes à Angoulême-Sud et La Rochelle-Périgny, d'être absorbée par l'Union de Cholet.

Cependant, alors que d'autres distributeurs entendent conserver leurs succursales de proximité, Promodès entreprend de se dégager de ce créneau pour se recentrer sur ses activités de gros et les grandes surfaces. Les succursales et les supérettes sont systématiquement cédées en gérance libre et en franchise (enseignes 8 à 8, Ami), Promodès se contentant d'assurer leur approvisionnement. D'autres sont purement et simplement fermées et, si possible, vendues. Par exemple, un Sexo 2000 succède à un magasin Étoile rue Saint-Cyprien à Poitiers. Un Eto Marché, rue Gambetta dans la même ville, disparaît dans une opération immobilière. Tandis qu'à L'Isle-d'Espagnac, un supermarché Shopi (ex-Suma) doit fermer ses portes sans avoir trouvé de repreneur, victime de la triple concurrence d'un Franprix, d'un nouvel Intermarché (début 1983) et d'un centre Leclerc agrandi et réimplanté à proximité (fin 1983).

UN COUP TORDU

Le groupe Promodès n'exploite dans la région aucun hypermarché malgré de multiples tentatives. Le projet d'implantation d'un CONTINENT à Niort, couplé à un CASTORAMA, a été rejeté en 1982. En 1983 fut refusée l'autorisation d'extension du CONTINENT de Cholet dont l'influence s'exerce sur le nord Deux-Sèvres.

C'est à La Couronne, dans la banlieue méridionale d'Angoulême, que s'accomplit la tentative la plus achevée. Dès novembre 1976, l'Union de Cholet obtint l'autorisation d'y construire une grande surface. En juin 1980, après avoir absorbé l'Union, Promodès reçoit du préfet l'autorisation de transférer le permis à une autre filiale, les Supermarchés de l'Ouest parisien. 1982 : le tribunal administratif de Poitiers suit l'Union

des commerçants qui demandait l'annulation de la décision. Février 1983 : la presse annonce que l'hypermarché est cédé, pour partie au moins, à Auchan. Août : l'Union de Cholet, qui reste maître d'œuvre, signe un contrat de prestation de management avec Auchan. Novembre 1983 : l'hypermarché ouvre enfin, mais sous l'enseigne Record alors que les hypermarchés de Promodès arborent généralement le panneau Continent. 2 mai 1984 : le Record devient Auchan : dès le mois d'avril avait été constituée une entité spéciale, la Someb et Cie : elle se compose de diverses filiales du groupe Auchan (SAMU, Samauchan, Sofipar, Soparsam, toutes établies à Roubaix et la Sté des magasins économiques de Brétigny).

PROMODÈS a été créée par une dynastie de grossistes normands, les Halley. Son siège social se situe à Mondeville, dans l'Eure.

L'entreprise connaît une très forte croissance externe dans les années 70. Son chiffre triple entre 1977 et 1981.

En 1982, l'activité est répartie entre 4 grandes divisions :

— le département GROS ET SERVICES qui repose sur onze plates-formes régionales PROMOGROS et 42 entrepôts-satellites PROMOCASH ;

— l'activité libre-service de gros, qui s'adresse en principe aux commerçants indépendants, se réduit à trois MULTICASH depuis que la participation dans METRO-FRANCE, inventeur de la formule, a été cédée à CARREFOUR ;

— 23 hypermarchés « Continent » en France ;

— Des surfaces de proximité « 8 à 8 » et « AMI », des moyennes surfaces « SHOPI » et une trentaine de grands supermarchés « CHAMPION » ;

— divers : une douzaine de cafétérias PRESTO et des activités industrielles comme le conditionnement des vins, de la viande, etc.

DOCKS DE FRANCE

LES IMPASSES D'UNE STRATÉGIE FINANCIÈRE.

Deux hangars, huit véhicules hippomobiles et 30 salariés, telle était la richesse des DOCKS DE FRANCE en l'an 1904, date de leur fondation à Tours par Ernest Toulouse. En 1906, la société crée l'ÉPARGNE DE L'OUEST à Nantes, puis, en 1919, les DOCKS DES CHARENTES. L'année suivante, l'entreprise exploite déjà 200 succursales dans 9 départements.

En 1927, la société prend l'initiative de créer la centrale d'achats PARIDOC.

CAP SUR LES SUPERMARCHÉS.

En 1958, inspirée par les méthodes américaines, la société crée ses premiers supermarchés à l'enseigne SUMA. Les points de vente ouverts dans la région parisienne serviront à constituer en 1961 une entité originale, les SM DOC.

En 1964, la société exploite 560 succursales réparties du Massif central à la façade atlantique et du Val de Loire au Périgord. Mais déjà, ses 20 supermarchés — avec 700 salariés et 16.000 m² — réalisent plus de la moitié du chiffre des succursales — 1.300 salariés et 25.000 m². La période paternaliste s'achève impitoyablement. La Compagnie financière de SUEZ finance l'expansion des supermarchés, dispose d'un représentant (Emmanuel Bès de Berc) au conseil des SM DOC et prendra bientôt 10 % dans la société-mère, rétrocedés en 1973 à l'UAP.

LA FORMATION D'UN GROUPE.

La société connaîtra dans les années suivantes un développement considérable. Début 1982, elle exploite :

- 35 hypermarchés MAMMOUTH contre 2 en 1967 ;
- 157 supermarchés contre 20 en 1964 et
- 1.526 petites surfaces contre 560 en 1964.

Ce résultat a été obtenu d'abord par croissance interne : développement de la société-mère, dont l'activité représente aujourd'hui le dixième du groupe, et développement de sa filiale SM DOC : 27 SUMA, 3 MAMMOUTH et 3 cafétérias MIAMI contre 12 SUMA en 1964.

Mais plus encore croissance externe :

— dans les années 1960, les Docks prennent le contrôle des Éts FRANÇOIS, de Bordeaux, qui deviendront les DOC FRANÇOIS. Leur réseau s'étend de Cognac au Languedoc et comprend une seule petite surface, 15 SUMA et 7 MAMMOUTH.

— en 1979, à l'issue d'une bataille qui l'a opposé à Félix Potin, le groupe parvient à enlever 51 % de COFRADEL (Cie Française du Grand Delta), membre de Paridoc. L'absorption de cette société entraîne à elle seule plus qu'un doublement de l'activité du groupe. Implantée dans le Sud-Est et en Espagne, Cofradel exploite en France un millier de succursales, 36 supermarchés et 6 MAMMOUTH.

— En 1980-81, le groupe prend les 2/3, puis 96 %, de la RUCHE PICARDE. Le réseau de la nouvelle filiale couvre tout le nord de la France et descend jusqu'au sud-ouest de la région parisienne. Il se compose de 300 succursales et supérettes, d'une quarantaine de supermarchés et d'une dizaine d'hypermarchés. Le chiffre d'affaires (3,3 MdF) dépasse alors légèrement celui de Cofradel,

Cette croissance spectaculaire s'est cependant accompagnée de divers désinvestissements dont le dernier fut, en 1983, la vente au groupe grenoblois Genty-Cathiard de la douzaine de magasins spécialisés GO-SPORTS, implantée en région parisienne, cette société s'avérant régulièrement déficitaire depuis sa création en 1978.

DANS LA RÉGION

L'implantation des Docks de France en Poitou-Charentes remonte à 1919 avec la création à Angoulême-Sillac des DOCKS DES CHARENTES. En 1954, cette société fusionne avec l'Alimentation du Centre, de Limoges, ce qui entraîne diverses fermetures du fait que les deux réseaux étaient concurrentiels en Charente limousine et dans l'ouest de la Haute-Vienne.

En 1964, le quart des 560 succursales du groupe est implanté en Poitou-Charentes : 70 en Charente, 25 en Charente-Maritime, 20 dans la Vienne et quelques-unes en Deux-Sèvres. La société figure alors parmi les leaders de la distribution régionale. Mais le nombre des succursales ne cessera pas de chuter. Il tombe à 62 en 1981 : 45 en Charente, 15 en Charente-Maritime, une dans la Vienne et les Deux-Sèvres. La même tendance s'observe dans les départements de la Creuse, de la Dordogne et de la Haute-Vienne approvisionnés par Sillac.

Parallèlement, le groupe construit de moyennes et grandes surfaces.

En mai 1959, il crée son premier supermarché régional rue de Périgueux à Angoulême, en face des Nouvelles Galeries. Après une période faste, son étoile pâlera à mesure du développement des surfaces périphériques. Il employait encore 25 salariés début 1983.

Un second SUMA sera implanté dans les années 60 à Soyaux, une banlieue HLM de l'agglomération angoumoisine. Il souffrira en 1972 de la création du centre commercial périphérique RENDEZ-VOUS, établi sur la même commune et qui passera ultérieurement dans l'orbite de Carrefour. Son activité a de nouveau été affectée en 1983 par la création à proximité (Lunesse) d'un nouveau centre Leclerc.

Le troisième et dernier SUMA régional fut ouvert au début des années 70 à Angoulême-Saint-Cybard. Employant 22 salariés en 1983, il est menacé par l'ouverture prochaine d'un Intermarché dans sa zone de chalandise. La surface de vente des 3 SUMA représente un peu plus de la moitié de celle des petites surfaces.

Un premier hypermarché MAMMOUTH a été inauguré en décembre 1969 dans les néo-espaces sarcellisés au sud de CHÂTELLERAULT (4.000 m²). Il gravite dans l'orbite de Tours. Après rénovation, il semble avoir bien résisté à la concurrence du nouveau Carrefour, installé depuis 1980 une quinzaine de km plus au sud, à Chasseneuil-du-Poitou. Les deux magasins se disputent la clientèle répartie sur l'axe Poitiers-Châtellerault qui concentre une part croissante de l'activité économique et de la population du département. Mammouth emploie 142 personnes fin 1982 mais, depuis sa création, deux Leclerc, un Intermarché et un Super-Unico ont vu le jour dans le Châtelleraudais.

En janvier 1975, la société achète au distributeur nantais DECREÉ un hypermarché RECORD de 6.650 m² situé à Angoulins, au sud de La Rochelle. Il est revendu en janvier 1980 à Carrefour.

En 1978, les Doc François, filiale des Docks de France, rachète l'hypermarché Rocade de Cognac. Avec le rachat par Carrefour de l'hypermarché Rendez-Vous d'Angoulême-Soyaux, cette opération sonne le glas des deux seules grandes surfaces indépendantes dues à l'initiative locale. Créé en 1970 par quatre commerçants cognaçais associés dans la société Landuroc, le Rocade sera agrandi, rénové et passé à l'enseigne Mammouth en mai 1980. En 1982, il emploie, dans ses 3.900 m², 116 salariés dont 64 femmes.

Quant au projet d'implanter une grande surface au sud d'Angoulême, la société n'a pu le faire aboutir et l'idée a finalement été reprise par Promodès via l'Union de Cholet.

On peut estimer que les Docks de France ont réalisé en Poitou-Charentes un chiffre d'affaires TTC d'environ 440 millions F en 1981. Les petites surfaces représentant 20 % de cette activité, les SUMA 13 % et les Mammouth 2/3 (estimations sur la base des chiffres d'affaires moyens par m² et catégories de magasins publiés par la société). Soit des ventes inférieures à celle des trois Carrefour et n'atteignant pas le quart des centres Leclerc. Or, ces derniers ne sont apparus en région que vers 1970 et Carrefour en 1978. GLOBALEMENT, ON PEUT DONC PARLER D'UNE INQUIÉTANTE RÉGRESSION LOCALE DU GROUPE PAR RAPPORT À SES PRINCIPAUX CONCURRENTS.

L'INTERPRÉTATION:

Le déclin des petites surfaces ne semble pas appeler de commentaires particuliers. Il est général et le groupe dans son ensemble n'y échappe pas : de 1964 à 1981, la part des succursales et supérettes tombe des 2/3 à 24 % alors que celle des hypermarchés passe de 0 à 44 %. Celle des supermarchés restant stable (de 33 à 32 %).

Cependant, l'activité du groupe en région souffre aussi visiblement d'un cruel manque de vitalité au niveau des catégories supérieures et, plus particulièrement, des moyennes surfaces qui ont connu en Poitou-Charentes un boom spectaculaire.

L'étude des PROFONDS BOULEVERSEMENTS GÉOGRAPHIQUES qui ont accompagné cette mutation du dispositif commercial des Docks de France permettra de mieux comprendre cette évolution. Considérons d'abord les trois zones d'activité traditionnelles du groupe :

— l'activité ancienne des Docks de France a été purement et simplement liquidée dans les PAYS DE LOIRE. Le réseau des surfaces de proximité y subit une purge fatale. (On passe de 64 succursales en Loire-Atlantique en 1964 à 0, de 50 à 1 en Maine-et-Loire, de 20 à rien en Vendée et il en reste 5 dans la Sarthe. Les quelques succursales bretonnes du Morbihan et de l'Ille-et-Vilaine sont elles aussi supprimées). Et rien ne vient compenser ce démembrement : les 7 SUMA nantais sont vendus en 1976 à la

Société économique de Rennes (groupe Comptoirs de Rennes, alors adhérent Paridoc) qui devra les fermer en 1980. Les trois hypermarchés RECORD achetés à la Société d'études DECREÉ début 1975 sont revendus début 1980 (celui d'Angoulins à Carrefour et ceux de l'agglomération nantaise, pour 80 %, à Promodès) ;

De sorte que le groupe ne possède pratiquement plus d'actifs dans les Pays de Loire.

— le CENTRE, berceau du groupe, est la seule zone traditionnelle où les Docks de France connaissent une évolution favorable.

Le LIMOUSIN-POITOU-CHARENTES se situe par conséquent dans une position médiane : le déclin des petites surfaces s'y compare avec celui de la région CENTRE mais le développement des moyennes et grandes surfaces y est beaucoup plus faible.

Parallèlement, le groupe définit très tôt de nouvelles priorités géographiques : l'implantation des 20 supermarchés existant en 1964 nous paraît à cet égard extrêmement significative

— 12 ont été ouverts en région parisienne, zone jusqu'alors inexploitée par le groupe ;

— 3 à Nantes, 4 à Tours et un seul en Limousin-Poitou-Charentes. L'absorption des DOC FRANÇOIS ne fera qu'accentuer les conséquences de ces choix en y ajoutant deux nouvelles priorités : les agglomérations bordelaise et toulousaine.

Sans doute ces nouvelles priorités expliquent-elles en partie la régression dans les zones traditionnelles. Mais, plus profondément, l'évolution globale du groupe, aussi bien son redéploiement que sa régression dans les zones traditionnelles, traduit un certain mode de direction. La stratégie du groupe a correspondu aux impératifs de conservation du pouvoir éprouvés par un cercle familial étroit se trouvant à la tête d'importants capitaux accumulés sur plusieurs générations. L'énorme sous-estimation des possibilités de développement dans les zones anciennes ne s'explique pas seulement par une vision technocratique et urbaine confortée par de multiples missions d'exploration aux États-Unis. Le privilège accordé à la mobilité du capital, l'indifférence croissante à l'espace historique, c'est-à-dire aux hommes, coïncidant avec la disparition du paternalisme, s'expliquent d'abord par la nécessité de concentrer l'exploitation sur des unités importantes et facilement contrôlables par un encadrement restreint.

Au reste, les Docks de France ont, en réalité, décliné sur tous les fronts exigeant une gestion décentralisée et un encadrement de base compétent. Leur échec est aussi celui d'une hiérarchie autoritaire basée sur le recrutement de jeunes technocrates imposant sans consultation des mesures à contre-sens.

Cette interprétation se heurte à deux objections :

— la plupart des groupes aujourd'hui leaders possèdent une dimension nationale voire internationale. Mais était-il nécessaire pour l'acquérir de sacrifier des régions entières (encore qu'on puisse douter que cette conséquence ait été clairement évaluée) ? Leclerc ou Intermarché ont démontré sans ambage les possibilités de développement que recelaient des zones sacrifiées par les Docks de France. Dans le seul Poitou-Charentes, région réputée rurale et déshéritée, Leclerc par exemple réalise un chiffre d'affaires supérieur à celui de la SM DOC dans la région parisienne ou à celui des DOC FRANÇOIS dont le réseau s'étend de Cognac à Perpignan. Et bien d'autres enseignes prospèrent dans de gros bourgs ruraux où des succursales DOC jadis florissantes ferment les unes après les autres.

Pour justifier ce redéploiement géographique, des arguments techniques ont été avancés, comme l'inadaptation de certains magasins ou la trop grande distance entre les entrepôts et certaines succursales. Justifications peu convaincantes quand d'autres entreprises ont su multiplier leurs plates-formes régionales alors que, tout au contraire, le groupe liquidait sa base de Nantes et ses entrepôts frais de Limoges et Angers.

— la capacité de développement du groupe semble relativiser les échecs locaux. En fait, le caractère spectaculaire des dernières acquisitions ne doit pas faire illusion. Par

exemple, le rachat en 1980 des 2/3 de la Ruche Picarde est obtenu par trois grands moyens :

— une offre publique d'échange (c'est-à-dire qu'une société donne une partie de ses propres actions en échange des actions d'une autre entreprise) : méthode qui nécessite seulement d'inspirer confiance aux actionnaires de la société visée quand à la gestion ultérieure du futur ensemble : or, en l'occurrence, il s'agit d'un accord entre deux familles collaborant de longue date ;

— un large recours à l'emprunt : 90 millions d'obligations convertibles, 20 millions auprès du Crédit National, 9 millions d'endettement supplémentaire auprès des filiales et

— une importante cession d'actifs pour 66 millions : les 3 RECORD de Nantes et La Rochelle.

Aussi, comme on dit de certaines entreprises qu'elles ont suivi une stratégie plus financière qu'industrielle, on peut considérer que les Docks de France — et c'est en cela qu'ils nous ont paru exemplaires — ont adopté une ligne plus financière que commerciale. Ce phénomène ne semble pas étranger aux effets néfastes résultant d'une concentration héréditaire de la propriété.

CONTROLE DU GROUPE:

De 1977 à 1981, suite aux augmentations de capital et échanges d'actions qui furent nécessaires pour absorber diverses sociétés, la part de la famille a été ramenée de 46 à 27 % et celle de l'UAP de 20 à 15,3 %.

Quoiqu'il en soit, seule l'arrivée des frères Dian (RUCHE PICARDE) modifie le conseil où la FAMILLE TOULOUSE-DEROY reste omnipotente : les deux présidents d'honneur, Henri et Robert Toulouse sont les fils du fondateur. Le PDG, Michel Deroy est un petit-fils du fondateur par sa mère et son père, ancien inspecteur des finances, était un haut dirigeant de Paribas dans les années 60. S'y ajoutent Hervé Deroy et Jean-François Toulouse.

On note enfin la présence d'Yvon DECREÉ, grand distributeur nantais.

GROSSISTES-FRANCHISEURS

Pour de nombreux succursalistes en crise, le gros représente une activité de repli. À mesure que le réseau de l'entreprise périclité, la société cherche de nouveaux débouchés en dehors d'elle-même, en offrant ses services à d'autres sociétés, à des indépendants qu'elle pourra éventuellement associer à travers des contrats de franchise. Pour d'autres au contraire, le gros représente une rampe de lancement et la base de certaines diversifications. Deux sociétés représentent cette catégorie en région : DISCO et le DISQUE BLEU.

DISCO

Créé au début des années 1960, DISCO est, à l'origine, un groupement de grossistes en alimentation. La société, dont le siège est à Orly, couvre aujourd'hui une grande partie du territoire national (70 départements en 1982). Ses activités sont de 3 types :

- la distribution alimentaire de gros par la société DISCOGROS, qui livre 1.200 magasins indépendants placés sous les enseignes Bravo, Timy et Cali ;
- la distribution de détail assurée par la SODEMAG qui possède une cinquantaine de Bravo (+ 1.000 m²) et de Timy (+ 400 m²) ;
- l'approvisionnement de la restauration collective (hôpitaux, écoles, entreprises) avec DISCOL.

Disco a entretenu pendant plusieurs années d'étroites relations avec PROMODÈS. Les deux sociétés avaient en particulier constitué ensemble, en 1975, un établissement financier, Safrinedis, destiné au financement de leurs franchisés. Les relations se sont nettement dégradées depuis 1982, date à laquelle Promodès est parvenu à s'assurer de 44 % du capital de Disco. Les actionnaires majoritaires ont alors pris des dispositions pour s'opposer à tout rachat ultérieur. Ainsi, pour échapper à l'influence de Promodès, ils ont adhéré en juillet 1983 à la centrale DIFRA. Surprise : en mars 1984, AU PRINTEMPS SA, holding du groupe Printemps-Prisunic, prenait le contrôle majoritaire de l'entreprise. Seules prémices : les relations établies dès 1981 entre Disco et Prisunic.

□ DANS LA RÉGION

Le créneau des moyennes surfaces est à peu près aussi encombré que celui des moyennes cylindrées en automobile. Citons pêle-mêle DB, Super- et MaxiCoop, Unico, Intermarché, Diplo, Codec, etc. Formule tout-terrain en quelque sorte puisque, par sa dimension, elle est comprise entre la succursale de proximité et l'hypermarché de périphérie, ce qui lui permet de s'insérer dans les quartiers des grandes villes comme dans les bourgs ruraux. Les implantations de ces différentes enseignes sont donc très similaires, de sorte qu'elles sont en position de se concurrencer en de nombreux endroits, ce qui conduit à des batailles acharnées pour enlever suffisamment vite telle ou telle position.

La vingtaine de BRAVO (+ 1.000 m²) qu'approvisionne Disco dans la région est établie comme suit :

- les Deux-Sèvres accueillent le plus fort contingent, 7 magasins. Cinq appartiennent à la famille Séchet, de Parthenay, dont les relations avec le centre Leclerc local sont des plus pimentées : CERIZAY, LES AUBIERS, PARTHENAY, NIORT et MELLE (+ Pouzauges en Vendée). On en trouve deux autres dans le Sud à Mauzé et Beauvoir.

— 5 en Charente-Maritime : LA ROCHELLE, TONNAY-CHARENTE, OLÉRON, SAUJON et PONS.

— 3 dans la Vienne à POITIERS, LUSIGNAN et NEUVILLE

— 2 en Charente à La Rochefoucauld-RIVIÈRE et BARBEZIEUX.

Par ailleurs, on dénombre une trentaine de Timy : 3 ou 4 en Chte-Mme, et une petite dizaine dans chacun des 3 autres départements.

La logistique régionale de Disco repose essentiellement sur ses installations de MONTMORILLON, dans le sud-est de la Vienne. La société y possède une grande plateforme construite en 1964 et agrandie en 1977, doublée d'un entrepôt "frais". Cette installation, disposant d'un embranchement ferroviaire privé, contribue en grande partie à l'animation de la gare locale. En outre, Disco est actionnaire de l'abattoir de Montmorillon. Avec environ 230 salariés, c'est le troisième employeur de la ville après Lafa-Ranger (meubles) et l'hôpital.

Enfin, un entrepôt de taille plus réduite, DISCOCASH, est établi à ANGOULÊME.

DISQUE BLEU

Depuis sa naissance en 1954, le groupe DISQUE BLEU s'est développé en se concentrant volontairement sur les régions du Limousin et du Poitou-Charentes et quelques départements périphériques comme l'Indre, la Dordogne, le Lot et l'Aveyron.

1954 : Charles et Jean Valentin, de Chabanais en Charente-Limousine, décident de transformer leur modeste affaire de grossiste en coopérative de détaillants. L'opération est extrêmement bénéfique si l'on en juge par l'activité du groupe répartie aujourd'hui entre deux grands secteurs :

— le réseau succursaliste composé de 5 hypermarchés, une quarantaine de supermarchés DB et un grand nombre de supérettes Franprix ;

— l'approvisionnement de 1.850 détaillants alimentaires et

— par trois réseaux spécialisés de 6.700 détaillants indépendants, artisans et utilisateurs professionnels.

Une dizaine de plates-formes spécialisées, dont 4 à Limoges, permettent de desservir cet ensemble. En outre, comme beaucoup d'autres distributeurs qui ont compris l'importance de posséder un rayon "frais" de qualité pour attirer et fidéliser la clientèle, Disque Bleu a construit dans la capitale limousine sa propre centrale de produits frais intégrant un centre de découpe, Limo-Viande, où travaillent plus de 200 salariés.

Il n'est donc pas exagéré de considérer Disque Bleu comme la plus remarquable réussite du Centre-Ouest dans le domaine de la grande distribution.

❑ DANS LA RÉGION :

Disque Bleu brille par son absence dans les Deux-Sèvres et par sa discrétion dans la Vienne : seulement deux DB à Poitiers-Beaulieu et Lussac-les-Châteaux et une supérette Franprix à L'Isle-Jourdain. Tous les trois ouverts vers 1980, les deux derniers dans d'anciens magasins EGE (enseigne volontaire aujourd'hui disparue).

En Charente-Maritime, on compte dans la région rochelaise trois DB et un petit Euromarché (ex-DB transformé en 1981). Un DB dans le centre-est à Matha. Deux autres dans le sud, à Gémozac et Montguyon.

La Charente, plus proche du berceau du groupe, est naturellement son point fort en région. D'abord en Charente limousine avec les DB de Confolens, Roumazières-Loubert et La Rochefoucauld puis vers l'ouest à Angoulême, Fléac, Jarnac et Cognac. Disque bleu exploite en outre à Angoulême, depuis 1982, un grand magasin spécialisé dans l'électro-ménager à l'enseigne Fougère et Laurent et, surtout, depuis 1972, un

Euromarché de 11.600 m² à Angoulême-Champniers. Cette unité est accompagnée de 17 boutiques, une cafétéria et un centre-auto. Cet hypermarché, le premier en date sur Angoulême et le plus grand de la région, emploie plus de 300 salariés dont 200 femmes.

Le groupe possède trois autres Euromarché à Limoges, Aurillac et Brive-Malemort. À l'origine co-fondateur d'Euromarché, Disque Bleu a refusé de suivre l'introduction de la société en Bourse en 1978. De ce fait, ces unités lui appartiennent en propre et sont à distinguer par exemple du magasin de Niort, propriété d'Euromarché SA. Les deux sociétés continuent de collaborer dans la centrale d'achats Socadip.

La région compte quelques petites plates-formes à Angoulême-Champniers (la SCEC) et à Gémozac (17).

COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS

Les coopératives d'indépendants sont apparues à la fin du XIX^e siècle en réponse aux grands magasins et au succursalisme. Elles se sont heurtées à partir des années 1950 à la concurrence des grossistes-franchiseurs qui ont pris l'initiative de constituer des chaînes volontaires (Promodès, Disco, Disque Bleu ainsi que la société internationale Spar avec ses 25.000 points de vente).

Les coopératives sont généralement composées d'une centrale d'achats dotée d'entrepôts, de services d'aide à la gestion et à la publicité, voire d'usines. Leur conseil d'administration est élu par les commerçants adhérents qui restent propriétaires de leurs magasins. Les services de la coopérative et l'enseigne ne s'adressent qu'à ces membres.

CODEC

Codec-Una, une des plus anciennes coopératives, regroupe environ 1550 magasins — auxquels se sont ajoutés fin 1983 les 250 succursales de Viniprix. À l'instar de Disco, Codec a cherché à s'implanter sur le créneau de la restauration collective grâce à une participation dans Jacques Borel. Cependant Codec est assez peu actif dans la région : quelques petits magasins et supérettes à Loudun, dans le sud des Deux-Sèvres (Primfruits à Niort, Celles, Melle, Saint-Maixent), à Rouillac en Charente, etc.

Il faut plutôt rechercher les artisans du renouveau de la coopération du côté des Unico, Leclerc et autres Intermarché.

UNICO

C'est en 1961 que l'enseigne UNICO apparaît en Poitou-Charentes à l'initiative de 23 épiciers du Bressuirais.

Début 1983, Unico Centre-Ouest est fort de 204 adhérents dont 165 aux enseignes UNICO et SUPER U : la première est attribuée à des surfaces inférieures à 600 m², la seconde à des magasins allant jusqu'à 1 500 m².

La logistique repose sur deux plates-formes régionales :

- l'une à La Tricherie sur l'axe Poitiers-Châtellerauld
- l'autre à Langon, au sud de Bordeaux, inaugurée fin 1982.

La région compte en 1983 une DOUZAINÉ DE SUPER U :

- 3 en Charente : Châteauneuf, La Couronne, Barbezieux

- 3 en Chte-Mme : Tonnay-Chte, La Tremblade, Jonzac
- 3 en Deux-Sèvres : Thouars, Cerizay, Montcouta'nt et
- 2 dans la Vienne : Dangé-Saint-Romain et Saint-Genest d'Ambières, près Lençloître.

LECLERC

"JÉSUS A DISTRIBUÉ LES PETITS PAINS ET LES POISSONS"

Bien peu de gens connaissent les dirigeants d'Euromarché, d'Auchan, de Mammouth ou même de Carrefour. Les Centres Leclerc c'est d'abord un nom ("Édouard"), un mythe (« l'épicier de Landerneau ») et une famille. Cette famille, on la connaît presque aussi bien que les lectrices d' *Ici Paris* les amours cachés d'Yves Mourousi et Mireille Mathieu. Comment ignorer le père, officier supérieur et très fervent catholique ? Michel, le fiston, qui s'occupe du pétrole avec ses faux-airs de Laurent Fabius. Il y a aussi l'autre Michel, le frerot, dont les aventures sont innombrables puisqu'après avoir géré les Centres Leclerc de la région toulousaine, il s'est brouillé avec son frère puis s'est ramassé dans le bricolage. Ce qui ne l'empêche pas de vendre des ULM équipés de lance-roquettes à l' Arabie Saoudite, des voitures réimportées moins cher dont on ne voit pas la couleur, de l'essence avec des rabais jamais vus, sans parler de l'auto-école et des enterrements à des prix discount. (Que le lecteur nous pardonne si L'on en oublie). Quant à Guy, l'autre frère, directeur d'une École catholique, il n'hésita pas à montrer qu'il avait du caractère en faisant une grève de la faim contre le projet Savary. À l'issue de quoi, Édouard lui fit don de quelques micro-ordinateurs pour son institution.

Leclerc, c'est presque à lui tout seul la Bretagne entière et c'est une vocation : distribuer.

Contrairement à ses concurrents, tous préoccupés d'image spécifique et de sophistications médiatiques, de vie aux champs, de vivons la vie avec Continent et de bien consommer, Leclerc ne fait pas de détail. Lui ne baratine pas, n'ensorcelle pas, ne publie pas d'indice truqué, il vend le moins cher possible, toute l'année, et on peut le vérifier. Et de s'attaquer à tous les privilèges : "Jésus a chassé les marchands du temple", Leclerc va les remplacer et vendre des livres, des parfums, de la bijouterie, du tabac, des médicaments courants, etc. D'ailleurs Leclerc est à peine un commerçant, plutôt le chef d'une croisade. Les centres Leclerc : "le combat d'une vie".

Mais CITIZEN LECLERC dans son nouveau personnage politiquement douteux de sauveur suprême, finit par fatiguer. Il a tout prévu, la crise de l'énergie comme l'assassinat du pape, et ne se montre pas avare de ses conseils à l'emporte-pièce aux Grands de ce monde, « il fallait dévaluer de 20 % en 1981 », « il faudra s'allier au communisme contre l'intégrisme musulman », etc. On finit par en rire. Excepté Doumeng dans un autre registre, peu de personnages il est vrai détonent autant que Leclerc dans le concert des dirigeants français où les vertus de l'analyse rationnelle et du doute cartésien sont heureusement mieux portés que la mégalomanie mystique et le délire prophétique.

Et puis, derrière l'image tutélaire et « paranoïaque » (c'est lui qui le dit) d'Édouard, apparaissent ses nouveaux barons, les propriétaires des centres Leclerc, parvenus, nouveaux riches, apparemment plus âpres au gain et moins idéalistes que le Grand Inspirateur. Ce ne sont pas nécessairement « des manuels et ruraux d'origine » comme le croit *l'Expansion* (28 mars 1983). Le recrutement se fait par cooptation interne. Mais, comme le déclare Édouard Leclerc lui-même, « il y en a beaucoup qui sortent d'écoles de commerce, d'autres qui viennent du syndicat du Livre, de l'agriculture mais très peu du commerce traditionnel ... On s'en méfie comme de la peste » (cf A. Schmit, *Partenaires du changement ?*).

Peu de fiefs en tout cas dans la région, sinon en Charente-Maritime où 7 ou 8 centres appartiennent à la même société.

Quoiqu'il en soit, le petit épicier de Landerneau est devenu en 1983 le premier distributeur français, ses ventes ayant plus que décuplé entre 1972 et 1982. Son taux de croissance en 1983 laisse loin derrière ses concurrents directs dont la plupart connaissent une baisse de leur activité réelle.

Son réseau composé d'environ 450 centres commerciaux, surtout des supermarchés, d'une taille supérieure à la moyenne, et une soixantaine d'hypermarchés d'une taille plutôt inférieure à l'habitude. Vingt ouvertures de supermarchés et cinq nouveaux hypermarchés sont prévus en 1984.

Les bénéficiaires de cet ensemble ne sont pas connus. On sait seulement qu'un quart du résultat avant impôt doit être distribué au personnel.

□ Le développement local de LECLERC s'est accompli dans un calme relatif. Le moment le plus chaud se situa à Rochefort en 1974 quand les petits commerçants attaquèrent au bulldozer et eurent des altercations violentes avec les CRS. L'implantation réussit malgré tout mais toutes les demandes d'extension furent systématiquement rejetées dans les années suivantes. Pour populariser sa cause, le propriétaire du centre s'associa alors avec un agent et promoteur immobilier local dont il finance les campagnes électorales : extrêmement pittoresque, Dumas doit être considéré comme un élément indispensable de l'animation locale.

Moins de dix ans plus tard, en 1982-83, l'équipement commercial de Rochefort connut des bouleversements considérables. Le Prisunic s'agrandit d'un étage et un Intermarché s'ouvrit dans la banlieue nord. Dans la ville contigüe de Tonnay-Charente s'édifia un autre Intermarché couplé à un M. BRICOLAGE, le tout à 200 m d'un Rond Point Coop. Disco inaugura un supermarché Bravo et Leclerc entreprit la construction d'un nouveau centre de moins 1.000 m² (c'est-à-dire non passible d'interdiction).

On ne vit pas le moindre boutiquier lever le petit doigt.

Leclerc rencontra cependant ici comme ailleurs d'autres oppositions, celle des libraires ou des producteurs de lait, l'hostilité des pompistes étant de loin la plus virulente.

Arrivant en possession d'une nouvelle formule plus compétitive dans un milieu qui au regard paraissait sous-équipé, Leclerc a naturellement cherché à prendre d'abord position dans les zones à plus fort potentiel. Dans un second temps, a été visée une catégorie de villes de taille inférieure. C'est du point de vue de ce maillage du territoire que doit être appréciée la réussite de la chaîne.

Leclerc exploite au début 1984 une trentaine de centres en Poitou-Charentes.

Sa présence en Charente-Maritime remonte au début des années 1970 et ce département accueille à lui seul 11 centres. Si la chaîne est absente du SUD du département, en particulier Pons et Jonzac, en revanche elle possède plus au nord des relais dans toutes les villes importantes. À commencer par LA ROCHELLE où trois surfaces sont implantées (la première boulevard Sautel puis la deuxième rue Jéricho dans l'ancienne usine de confection Quéval, ainsi qu'un magasin de vêtements). Les autres à SURGÈRES, ROCHEFORT et TONNAY-CHARENTE (ouverture prévue en 1984), SAINT-JEAN-D'Y (centre-ville puis ZI de la Sacristinerie après rachat d'un Squale), MARENNES, ROYAN et deux à SAINTES. Projet sur l'île de Ré.

Le maillage des Deux-Sèvres est moins complet. Leclerc est bien implanté à THOUARS depuis 4 ou 5 ans (extension début 1984) mais l'ouverture d'un centre à BRESSUIRE est plus récente (fév. 1984). Très actif, le magasin de PARTHENAY a suscité moult protestations émanant des petits commerçants et des pompistes (centre-ville puis, 1980, ZAC des Loges. Extension refusée). La chaîne comprend encore deux autres

centres à NIORT (extension refusée en janvier 1982) et, au moins depuis dix ans, à SAINT-MAIXENT. Sa position paraît donc relativement faible dans le sud de ce département (rien à Lezay, Melle, Beauvoir, Mauzé).

L'activité dans la Vienne semble vérifier la réputation d'espace "peu accroché" commercialement attachée à ce département. Dans le nord, LOUDUN, qui subit l'influence de Chinon et en particulier de son centre Leclerc, ne commencera à combler le retard de son équipement commercial qu'avec la construction par l'actuel Loudun 2000 (PDG : M. Pacherie) d'un nouveau magasin destiné à remplacer l'ancien à la rentrée 1984 et à prendre le panneau Leclerc. L'implantation d'un centre à CHÂTELLERAULT (av. Foch) peut être considérée comme relativement tardive. Un second a été ouvert en mars 1983 à la sortie sud, non loin de l'hypermarché Mammouth. Le centre de la route de Gençay à POITIERS est le plus ancien de la Vienne : il remonte au tout début des années 1970 (anc. emplacement des Éts Oudin-Termit, transférés sur la Z.I. de Chasseneuil). Le second, à Poitiers-Buxerolles, a pris la suite en mai 1980 d'un magasin Escalé (ex-Prisunic). L'ouverture, à la rentrée 1983, d'un centre à LUSSAC-LES-CHÂTEAUX (ex-Lussac 2.000) a permis à la chaîne d'étendre ses activités au Sud-Est du département.

Le réseau Leclerc en Charente tend lui aussi vers son optimum. Le groupe est bien implanté dans le Nord avec son magasin de RUFFEC. Absent de la Charente limousine, Leclerc draine indirectement cette zone avec ses centres de ST-JUNIEN (87) et de LA ROCHEFOUCAULD (ex-Intermarché). Le magasin d'ANGOULÊME, qui date du début des années 1970, s'implanta d'abord à la Grand-Fond dans un ancien garage loué une vingtaine de milliers de francs par mois. Fin 1983, il a été transféré et étendu dans le quartier de Lunesse. Il a été considéré dans plusieurs classements comme le magasin le moins cher de France. Angoulême possède aussi un centre Leclerc Vêtements. Enfin, les magasins de COGNAC (extension refusée en 1982) et BARBEZIEUX (ouvert en 1980) permettent de couvrir l'Ouest et le Sud du département.

À noter que l'ensemble de ce dispositif est approvisionné à partir d'une plate-forme régionale, la SCACHAP (Coopérative d'approvisionnement des Charentes et du Poitou) sise dans une position centrale à Ruffec (Charente). Située à proximité de la RN 10 et de la voie ferrée Paris-Bordeaux, elle emploie une centaine de salariés dans ses 12.000 m². Les achats se décident au cours de réunions régulières qu'y tiennent les responsables des différents centres de la région.

Compte tenu des contraintes administratives et de la concurrence d'enseignes telles que Intermarché, Unico, DB, Timy ou Bravo dans des villes de moindre importance dont Leclerc est encore absent, il semble probable que le développement régional de la chaîne devrait subir un net ralentissement dans les prochaines années. Cette situation, beaucoup plus qu'une vocation à lutter contre les privilèges, explique largement la recherche par Leclerc de nouveaux créneaux tels que le tabac, la parfumerie, la bijouterie ou les médicaments courants.

INTERMARCHÉ

LES MOUSQUETAIRES EN ORDRE DE BATAILLE.

Intermarché doit sa création à Jean-Pierre Le Roch, leader d'un groupe de scissionnistes nantais qui sortirent du mouvement Leclerc en 1969. La Loire-Atlantique reste au demeurant un des points forts du groupe avec 16 points de vente en 1983. La double concurrence d'Intermarché et Leclerc n'est d'ailleurs pas étrangère à la déroute en Pays de Loire de sociétés comme les Docks de France ou la Société économique de Rennes.

Intermarché affiche d'impressionnante taux de croissance : + 20 % en 1983 et 130 ouvertures prévues en 1984 venant s'ajouter aux 500 magasins existants. Cependant ces taux de croissance s'appliquent à un chiffre d'affaires qui n'atteint pas encore la moitié de Leclerc tandis que la surface des magasins est nettement inférieure.

Depuis quelques années, Intermarché a entamé une diversification aux effets encore limités dans les domaines du bricolage et de la restauration (BRICOMARCHÉ et RESTOMARCHÉ), stratégie à vrai dire des plus classiques.

Mais Intermarché n'est pas seulement une association de distributeurs dotées de services d'achats et de marketing communs. La société construit ou rachète des usines. De jus de fruits, de conditionnement d'épices, de surgélation, de viande. Elle possède même un parc à huitres.

Sa logistique repose sur onze plates-formes régionales.

□ Le déploiement d'Intermarché en Poitou-Charentes s'est accompli quelques années après l'offensive de Leclerc. Ce retard et la taille inférieure des magasins permettent de comprendre les caractéristiques de son réseau régional.

Le point fort de la chaîne se situe en Charente-Maritime avec 11 centres bien répartis sur l'ensemble du département : 4 dans la région rochelaise à LA ROCHELLE, LA PALLICE, LA JARRIE et AIGREFEUILLE, 2 à ROCHEFORT et TONNAY-CHTE (ouvertures à la mi-1983 soit une dizaine d'années après Leclerc) ainsi qu'à ROYAN (un magasin + un Bricomarché), ST-GEORGES de DIDONNE, SAINTES, PONS et JONZAC.

Intermarché accuse une certaine faiblesse dans le nord des Deux-Sèvres bien qu'il ait précédé Leclerc à BRESSUIRE et réussi à la rentrée 1984 une ouverture à AIRVAULT qui souffrait d'un sous-équipement commercial manifeste. Le magasin de PARTHENAY-POMPAIRE remonte à 1976 (nombreux conflits avec les pompistes) et la présence s'avère massive dans l'AGGLOMERATION NIORTAISE : Intermarché y a inauguré sa troisième unité (bd de La Rochelle) en février 84 et en projette une quatrième à La Crèche avant la fin de l'année. Le dernier est situé dans le Mellois, à SAINT-LEGER de la MARTINIÈRE, à proximité des grandes usines Rhône-Poulenc.

Le groupe a fait preuve ces dernières années d'un remarquable dynamisme dans la Vienne d'où il était naguère quasiment absent. Un seul magasin était implanté dans le département à la fin des années 70. Situé à Civray, dans le sud, il a opéré un déplacement-extension à la mi-83. En 81-82, Intermarché ajoute deux magasins à son dispositif à POITIERS-BUXEROLLES (ex-Major) et CHATELLERAULT. 2 nouvelles surfaces sont inaugurées en 1983 : POITIERS-ST-BENOIT en juin et MONTMORILLON (ex-Direc, ex-EGE) à la rentrée. Le nord et l'est du département étaient déjà sensibles à l'attraction des magasins de Descartes (37) et Le Blanc (36).

L'expansion en Charente s'accomplit dans des conditions très similaires. Après une tentative malheureuse à la fin des années 70 à La Rochefoucauld (le magasin est repris par Leclerc), Intermarché parvient début 1983 à ouvrir un magasin à ANGOULEME-L'ISLE-d'ESPAGNAC (d'un poids assez faible en comparaison du Leclerc voisin de Lunesse) puis un autre, début 1984, à CONFOLENS, la petite sous-préfecture du nord-est ne possédant jusque là qu'un DB et un Timy. Un autre magasin est en projet à Angoulême-Saint-Cybard.

L'infériorité d'Intermarché sur Leclerc en Poitou-Charentes paraît donc refléter assez exactement les rapports de grandeur entre les deux sociétés au niveau national. Malgré de bonnes positions dans les agglomérations rochelaise et niortaise et une meilleure répartition des magasins, les 25 unités d'Intermarché, peu nombreuses en Charente et plus petites, sont loin d'équivaloir la machine de guerre d'Édouard Leclerc.

Il faut enfin mentionner la SCAEX qui sert de plate-forme régionale à Intermarché. Située dans la partie méridionale des Deux-Sèvres, elle bénéficie comme celle de Leclerc

toute proche d'une position centrale et bien irriguée. Construite au lieu-dit Bois Roger, commune de Gournay, à quelques km au sud-est de Melle, elle borde en effet l'axe Niort-Civray qui joint l'A 10 à la RN 10 et bénéficie de la proximité de l'axe traditionnel Poitiers-Saintes (ancienne voie romaine). Une centaine de personnes y sont employées.

Plus originale est l'usine de 11.000 m² construite à PRAHECQ, près de Niort et inaugurée en avril 1984. La SCAB (Société centrale d'approvisionnement en boissons) est destinée à l'embouteillage des vins et de l'eau de la source locale ainsi qu'à l'alimentation en liquides des 81 Intermarchés situés entre Loire et Pyrénées. Un effectif de 90 personnes est prévu pour juin 84. L'établissement jouxte l'autoroute A 10 et bénéficie d'un embranchement privé à la voie Poitiers-La Rochelle.

LES CAUSES DU SUCCÈS

La réussite spectaculaire des chaînes volontaires repose principalement sur trois éléments.

Leur premier atout est d'avoir compris l'intérêt des moyennes surfaces et d'avoir saisi tout le potentiel des villes secondaires qui faisaient naguère office de gros bourgs ruraux.

Le deuxième avantage repose sur l'optimisation de la fonction de gros basée sur un large recours à l'approvisionnement par entrepôt. Cette technique est particulièrement bien adaptée aux magasins de taille moyenne mais suppose qu'un grand nombre d'unités soient concentrées dans un rayon limité. Or, grâce au recrutement de commerçants indépendants, les coopératives ont pu parvenir à un maillage serré du territoire et atteindre un rythme de développement hors de portée d'une société privée traditionnelle qui assoit son expansion sur ses fonds propres, le recours à l'emprunt ou même l'appel à la Bourse et la pratique des fusions.

Enfin, le recrutement d'entrepreneurs indépendants, propriétaires et souvent créateurs de leur affaire, travaillant d'abord pour eux-mêmes, a permis d'obtenir des résultats difficilement égalables par un système de motivation et d'intéressement si sophistiqué soit-il.

COOPÉRATIVES DE CONSOMMATEURS

DU MILITANTISME AU FRONT DE VENTE.

Inspirée à l'origine par l'exemple des tisserands de Rochdale, près de Manchester, la Coopération, symbole de la puissance du mouvement ouvrier traditionnel, connaît en France un boom après la guerre de 1870. Les ouvriers sont alors nombreux à créer des sociétés qui se proposent des objectifs très ambitieux, satisfaire dans les meilleures conditions tous les besoins, y compris culturels, de leurs adhérents.

L'originalité de la formule repose donc dans ce caractère basiste de l'initiative qui conduit, au moins à l'origine, à placer le contrôle de la société sous l'autorité directe des usagers.

COOPÉRATIVE RÉGIONALE

La COOPÉRATIVE RÉGIONALE DE SAINTES est aujourd'hui le seul distributeur du Poitou-Charentes à répondre à cette définition. (On fait ici abstraction de la CMIF, spécialisée dans la VPC). Fondée en 1920, elle a progressivement rassemblé 36 coopératives locales sous son autorité. L'article 7 de ses statuts déclare que « tout consommateur, pour devenir membre de la société, doit souscrire une action de 30 F dont un quart au moins doit être libéré à la souscription » (C'est-à-dire qu'on doit immédiatement verser ... 7,50 F). Le sociétaire (on n'emploie pas le terme d'actionnaire) peut aussi acheter plusieurs actions sur lesquelles il touchera un intérêt de 4 %. De toute façon, il n'aura droit qu'à une voix au cours des assemblées. C'est le fameux principe « un homme, une voix ». Ces sociétaires se réunissent en assemblées de section qui délèguent des représentants à l'assemblée générale. Celle-ci élit un conseil de surveillance qui à son tour désigne les membres du directoire.

Les profits, rebaptisés excédents, sont reversés aux sociétaires proportionnellement à leurs achats : c'est la ristourne Coop qui doit apporter la preuve qu'une entreprise peut fonctionner "autrement", sans être motivée par le profit privé.

Avec ses 4 500 salariés, ses 550 points de vente répartis sur 14 départements et 5 régions du Centre-Ouest, ses trois plates-formes régionales, la Coopérative de Saintes se présente aujourd'hui comme la première entreprise du Poitou-Charentes et la troisième du Grand Sud-Ouest, derrière la SNIAS et ELF.

Après la disparition comme entités indépendantes de l'Étoile de l'ouest, de l'Union de Cholet, des hypermarchés de Soyaux et Cognac, la Coopérative de Saintes reste, avec Disque bleu (basé à Limoges mais dont la vocation régionale est très affirmée), le seul grand distributeur du Poitou-Charentes qui soit parvenu à conserver son autonomie. (Ce qui n'empêche pas la société; d'adhérer à la Fédération nationale des coopératives de consommateurs).

Cependant, sans être dans une situation inquiétante, la société n'échappe pas à la crise de la coopération. Crise d'abord financière puisqu'un tiers des 21 sociétés régionales regroupées dans la Fédération étaient dans le rouge en 1982. La progression des ventes de la société saintaise traduit en fait, compte tenu de l'inflation, une quasi-stagnation de l'activité malgré une augmentation constante de la surface de vente. (880 MF en 1972, 1385 en 1975, 2802 en 1982). On ne s'étonnera pas dans ces conditions de la diminution constante de la ristourne (de 3 à 1 % en quelques années).

En juin 1983, au congrès national d'Aix en Provence, Roger Kérinec déclarait : « Il ne sert à rien de plaquer un discours idéologique sur l'inefficacité économique. » C'est un

des aspects du problème. Celui qui se contente d'acheter son litre de lait au Point Coop du quartier risque d'échapper assez radicalement à l'idéal coopératif.

Mais les performances en demi-teinte de la Coopérative dans le domaine des prix ne suffisent pas à expliquer la crise. Certes, dans certains cas, des ristournes trop élevées ont contribué à obérer les capacités d'autofinancement et de modernisation au point d'obliger les sociétés à s'endetter pour s'adapter. Mais il faut aussi tenir compte de l'évolution des techniques de vente. Le contact entre la clientèle et le personnel s'avère, on le sait, inversement proportionnel à la surface du magasin.

Quant aux rapports sociaux à l'intérieur de l'entreprise, ils ressemblent à ceux qui ont cours dans n'importe quelle entreprise. Les salariés sont loin d'être les premiers militants de la coopération. Encore heureux s'ils ne vont pas acheter moins cher ailleurs.

Bien que les gérants des Coop de Saintes aient été mieux traités que ceux des entreprises privées, tant en matière de commission que de logement, la coopération connaît avec ses salariés les mêmes problèmes que les succursalistes traditionnels. Et l'histoire montre qu'elle a eu recours aux mêmes solutions. Ainsi l'Union des coopérateurs de Bretagne ne s'est guère embarrassée de considérations sociales pour établir une liste de licenciements parmi les travailleurs de ses entrepôts. Victime d'un mode de direction beaucoup trop centralisé, perdant pied face à Rallye, Leclerc, Intermarché, Codec, elle a même été contrainte de céder une partie de ses magasins en franchise, adoptant de la sorte les plus purs principes capitalistes, et se contentant d'aider les anciens gérants désireux de reprendre les affaires à leur compte de prêt à long terme avantageux.

D'autre part, la coopération vit en circuit fermé. Jamais le Coopérateur de France n'a informé le public des difficultés de certaines entreprises ni fait appel à lui pour favoriser leur redressement.

Quant aux relations interprofessionnelles avec les coopératives agricoles ou maritimes, la mutualité et les banques du tiers secteur, il est difficile de considérer qu'elles brillent par leur dynamisme.

Pourtant, les sections de base de la coopération (on parle de 130 sections actives pour la Coopérative régionale), se livrent souvent à des activités très positives : projection de films, tourisme social, collecte de médicaments pour le tiers-monde, etc.

Cependant, le divorce est profond entre militantisme et front de vente. Dans un article du *Monde* (3-4-1982), Josée Doyère signalait le cas d'une affiche WWF-COOP pour la défense des bêtes sauvages presque simultanée avec une vente promotionnelle de fourrures à prix coûtant. Et il est malheureusement bien clair que les actions militantes en faveur du tiers-monde ou les conseils diététiques ne trouvent aucun écho dans le mode de consommation dont le réseau COOP se fait le vecteur. Et quelles valeurs coopératives expriment des manifestations telles que l'anniversaire du Maxicoop de Chauvigny par Danièle Gilbert (avril 1982) ou l'inauguration du magasin de Saint-Junien par Aimable et Georgette Plana (février 1984) ? Sans parler de la vente de friteuses ITT dans le catalogue COOP (Cette multinationale américaine est bien connue pour avoir activement participé au coup d'État du général Pinochet au Chili en 1972). Décidément, on est loin des pionniers de Rochdale.

❑ DANS LA RÉGION :

La Coopérative de Saintes réalise encore plus du tiers de ses ventes en Charente-Maritime. Elle exploite dans ce département trois hypermarchés Rond-Point à LA ROCHELLE, SAINTES et ROCHEFORT, les quatre autres ne situant hors du PoitouCharentes. Cinq Maxicoop sont en activité à SURGÈRES, ST-JEAN-D'Y, ST-PIERRE D'OLÉRON, MARENNES, ARVERT et ROYAN. Le réseau est complété par une kyrielle de Super-Coop et Points Coop.

L'entreprise est nettement distancée en Charente qui compte de multiples succursales et supérettes mais un seul Maxicoop à JARNAC, que ses prix ne propulsent hélas pas au sommet des classements.

Les Deux-Sèvres sont eux aussi fort mal lotis : seulement 2 Maxicoop à NIORT et SAINT-MAIXENT.

La Vienne est tout de même mieux accrochée : 34 Points Coop, 8 Supercoop et 4 Maxicoop : le premier à POITIERS-Couronneries, à la fin des années 60, puis MONTMORILLON et NEUVILLE, CHAUVIGNY (1980) et le dernier rue Jean Mermoz à POITIERS depuis juin 1983 (ex Supercoop ouvert en 1971).

La logistique est répartie sur les plates-formes de Saintes et Ingrandes. Cette dernière est située dans le nord de la Vienne, au bord de la RN 10 dans l'ancien camp américain de Saint Ustré. Cet entrepôt dessert plus de 120 magasins dont 33 en fioul domestique. Il est aussi utilisé pour la vente par correspondance. Il est équipé de chais, de capacité d'embouteillage, d'un important laboratoire de charcuterie (où, comme l'a remarqué un reporter de Centre-Presse, les saucisses sont emballées à une vitesse stupéfiante) et d'une mûrisserie de bananes. Environ 300 salariés y sont employés.

Cette Infrastructure est complétée par des entrepôts-relais comme à La Rochelle et Niort (meubles).

CHATELLERAULT

La Coopérative régionale résulte, on le sait, de multiples absorptions comme celles de l'union des Coopérateurs du Limousin et du Périgord et de l'Union syndicale ouvrière de Saint-Junien en 1973. C'est en 1953 que la Coopérative saintaise absorba celle de Châtellerault.

Contrastant avec les palinodies actuelles, cette société créée en 1889 peut nous donner une idée de la vigueur du projet coopératif originel.

À la fin du XIX^e siècle, l'activité des 13.000 habitants de Châtellerault évoluait au rythme de la Manufacture d'armes, seule usine importante au milieu d'une région rurale. Les variations de ses effectifs étaient nombreuses et brutales : de 6.000 ouvriers en 1894 à 1 400 en 1894, par exemple. Pour pallier les problèmes sociaux dramatiques qui s'ensuivaient, les "manuchards" avaient créé diverses mutuelles. L'Union coopérative naquit de cet élan. Les premiers associés étaient au nombre de trente (29 armuriers et un employé aux écritures). Chaque sociétaire n'avait droit qu'à une seule action. Auraient-ils pu en acheter plusieurs ? Certaines expériences attestent de l'ampleur de l'effort demandé : jusqu'à un tiers du salaire mensuel. Ce qui traduisait et garantissait l'intérêt des sociétaires pour leur entreprise. Le lecteur n'aura pas manqué de remarquer combien, par comparaison, les apports exigés aujourd'hui sont ridicules : même pas le prix, pourtant très étudié, d'un abonnement indispensable à Vie économique du Poitou-Charentes. L'absence à l'assemblée générale était punie d'amende tandis que les assemblées actuelles ne drainent plus les foules. Comment pourrait-il en être autrement dans un système où les sections n'exercent aucune influence directe sur les magasins situés dans leur ressort et sont éloignées par toute une série de filtres des instances de direction qu'elles sont censées contrôler ? Un tel problème ne se posait évidemment pas tant que ces entreprises n'avaient pas dépassé une dimension purement locale. Résultat, le consommateur en est réduit à voter avec son billet de banque, c'est-à-dire qu'il peut choisir entre COOP et les formules que COOP s'efforce furieusement d'imiter.

L'article 20 de l'Union coopérative de Châtellerault précisait : « Tout marchand ou industriel qui aura nui aux ouvriers ou cherché à leur faire concurrence sur le marché du travail, soit en faisant travailler dans les prisons ou en employant à meilleur marché des ouvriers étrangers, ne pourra fournir de marchandises à la société ». Difficile et

dangereux d'appliquer aujourd'hui de telles prescriptions. Mais qu'a-t-on réinventé ?
Saintes se donne très patement pour but dans son article 2 « l'achat, la répartition et la vente aux sociétaires et à tous les consommateurs de tout ce qui est nécessaire à l'existence ».

L'Union créa différents commerces : une épicerie, une boucherie-charcuterie, un fonds de tissus, une mercerie avec articles de ménage et deux boulangeries. Dès 1920, elle était le seul établissement de la ville à faire bénéficier ses employés de congés payés. Elle accorde également des facilités de crédit supplémentaire aux familles touchées par la maladie.

Née d'un défi à la misère et à l'injustice, la Coopération n'a pas su redéfinir une raison d'être originale dans la société moderne.

Cependant, certaines pratiques actuelles et peu spectaculaires des Comités d'entreprise ne sont pas sans rappeler cet élan salarié vers les sociétés d'achat en commun. Aujourd'hui comme hier, ces initiatives ne manquent d'ailleurs pas de soulever la protestation du commerce traditionnel.

LES HYPERMARCHÉS

Point de mire, condition *sine qua non, nec plus ultra* de la distribution moderne, on n'échappe pas à l'hypermarché. Les grands magasins sont montés au créneau comme le Printemps qui contrôle Euromarché, ou les Galeries Lafayette avec leurs Super M et autres Inno. Les Nouvelles Galeries souffrent d'avoir manqué le train et Paris-France est tombée dans l'escarcelle de Radar.

Avec sa bonne trentaine de Continent, Promodès réalise plus du tiers de ses ventes. Il a pu absorber des succursalistes alourdis par un réseau de magasins traditionnels qu'ils n'avaient pas su faire évoluer à temps. Les Docks de France doivent leur survie à cette conversion rapide aux grandes surfaces en dépit de leur déclin en Poitou-Charentes qui s'explique précisément par leur manque de dynamisme local en ce domaine.

Leclerc ou Intermarché sont loin de négliger les hypermarchés. Ils ne manquent pas de se plaindre des limitations réglementaires qui les obligent à racheter des surfaces existantes de conception locale et mal adaptées.

Disco, qui n'a guère dépassé le stade du supermarché, n'a évité le rachat par Promodès que pour passer sous la coupe de Printemps-Euromarché. À l'inverse, Disque Bleu affiche une volonté d'indépendance à laquelle n'est sans doute pas étrangère la résistance de ses cinq hypermarchés.

Quant à la Coop de Saintes, son mal est classique. Avec seulement trois Rond-Point en région et tous en Charente-Mme, un manque cruel de Maxicoop en Charente, en Deux-Sèvres et à un moindre degré dans la Vienne, elle a totalement raté le coche.

Comme le démontrent toutes ces entreprises, l'hypermarché n'est pas tombé du ciel. Grande magasins de l'autre siècle, vieux succursalistes, grossistes bien installés sont à l'origine de son développement (Euromarché, Radar, Casino). Les structures capables de diffuser l'innovation occupaient déjà le terrain. Une quarantaine d'années s'était écoulée entre la naissance des grands magasins à Paris et leur arrivée en Poitou-Charentes. Moins de dix ans séparent le premier hypermarché français et la première grande surface régionale. Et comme jadis les grands magasins, les hypermarchés ont pour l'essentiel échappé à l'initiative locale. Pourtant, de nouveaux venus ont réussi à saisir l'occasion, de petits commerçants pour la plupart ou de vieilles fortunes en quête de nouveaux débouchés. Ils ont su profiter de la fabuleuse expansion des années 60 puis de la crise qui favorisait le report de la clientèle sur les magasins les plus compétitifs (Rallye, Carrefour, Auchan).

EUROMARCHÉ

Euromarché a été fondé en 1968 par diverses sociétés : Viniprix, Berthier-Saveco, la Parisienne, la Scoa, Disque Bleu, etc. Un peu plus tard, le Printemps lui apporte son réseau provincial d'hypermarchés Escalé et un portefeuille de projets.

Après plusieurs reclassements, notamment la fusion en 1977 de Viniprix avec Saveco et la Beaujolaise, le capital se trouve ainsi réparti : le Printemps 25,01 % et 52,86 % par l'intermédiaire de Viniprix. Ainsi, la diversification dans les hypermarchés consacre-t-elle l'alliance de vieilles institutions, les grands magasins et le succursalisme.

VINIPRIX trouve en effet son origine dans la société Vibom, créée en 1934 par Raymond Berthaud (1901-1981). Son activité principale consistait à commercialiser des vins à la tireuse à des prix discount. Viniprix est alors la réplique populaire de Nicolas. À

la veille de la guerre, le réseau comprend 125 succursales à Paris et dans sa région. À la Libération, la société se transforme en succursaliste alimentaire traditionnel.

En 1982, elle possède 109 libres-services (- 120 m²), 82 supérettes (- 400 m²) et 57 Superviniprix.

Cependant, confrontée à des difficultés croissantes qu'elle ne parvenait pas à maîtriser, Viniprix a décidé, à la rentrée 1983, d'apporter tous ses actifs, hors Euromarché, à une filiale créée à 50/50 avec Codec-Una, Codec assurant désormais le pilotage de l'ensemble du réseau succursaliste.

Le capital est ainsi réparti : Eurafrance (Lazard) 26 %, famille des fondateurs 12 %, Printemps 24 %. Le conseil comprend aussi Jean-Louis Descours, le PDG des chaussures André, également administrateur du Printemps et des Galeries Lafayette.

❑ DANS LA RÉGION :

Euromarché SA ne possède qu'un magasin en Poitou-Charentes. Implanté au cœur de la cité HLM du Clos Bouchet à Niort, il est avant tout considéré comme le supermarché de la ZUP. Avec ses 3.400 m², sa vocation à drainer les zones rurales est réputée moins affirmée que celle de son concurrent Rallye. Son chiffre d'affaires est assez modeste.

(Les Euromarché de La Rochelle et Angoulême appartiennent à la société indépendante Disque Bleu).

D'autre part, Viniprix possède un supermarché à Niort et Saveco un magasin à Saintes fermé à la fin des années 70.

RADAR

UN GROUPE EN VOIE DE DÉMEMBREMENT.

Comme Viniprix, RADAR est à l'origine un succursaliste

Né en 1973 du changement de raison sociale de la société Docks Rémois et Familistère (famille Thiault-Boussac), le groupe Radar comprend notamment Paris-France, les Docks de Blois, les Docks de l'Ouest, la Société Française de Supermarchés (dont l'homme politique châtelleraudais Pierre Abelin fut administrateur dans les années 60) et Damoy (cédé à Castel fin 1983).

Le capital est détenu par les hypermarchés CORA à travers le conglomérat Révillon (fourrures, parfums, Éditions Mondiales-Del Duca...) à hauteur de 40 %. Début 1984, Cora a carrément absorbé les hypermarchés Radar. Les Galeries Lafayette détiennent 25 %. Le CCF et la famille Gompel sont les autres actionnaires importants.

❑ DANS LA RÉGION

Directement, Radar n'a quasiment plus d'actifs dans la région sinon une petite succursale Radar Junior à Niort. L'hypermarché implanté par la société dans la capitale deux-sévrienne a dû être revendu à Rallye. L'hyper-Radar de Limoges exerce une certaine attraction sur l'Est de la Vienne et de la Charente.

La présence de Radar est donc essentiellement indirecte, à travers les magasins Dames de France et Monoprix de Cognac, La Rochelle et Poitiers.

CASINO

Tout le monde connaît le fondateur de Casino, mais comme M. Jourdain faisait de la prose, sans le savoir. En effet, l'entreprise doit sa création en 1860 à un certain

Geoffroy Guichard. Comme ce patron philanthrope aimait le football, il fit construire un stade à l'intention de l'équipe qu'avait formée ses employés. Les descendants continuent de diriger l'entreprise et de supporter les Verts. En plus d'un siècle, Casino est devenu le sixième distributeur français avec 20 hypermarchés, 66 supermarchés et plus de 2.000 succursales au début 1983.

En outre, stratégie fort banale, Casino possède sa propre chaîne de bricolage, OBI, en association avec GB Inno BM et Poliet, et sa chaîne de restaurants, Quick, inévitablement en expansion rapide (1 seul restaurant en 1980, 43 unités et 1.600 salariés en 1984).

❑ DANS LA RÉGION.

Parmi les quinze premiers distributeurs français, Casino est le seul à ne posséder aucune surface commerciale en Poitou-Charentes, sinon une participation minoritaire dans un centre de bricolage OBI à Puilboreau, près de La Rochelle. L'autorisation de construire un hypermarché à Niort lui a été plusieurs fois refusée.

Pourtant, Casino, à travers la Sabim, n'est pas étranger au département, puisqu'il possède, depuis 1981, un abattoir situé à Sainte-Eanne, entre Saint-Maixent et La Mothe-Saint-Héray. Cette installation en bordure de voie ferrée est prévue pour employer 150 personnes.

Un tel équipement s'inscrit dans un cadre classique. Dès 1919, Casino avait acheté une petite unité de salaison. Le groupe fabrique divers produits comme le chocolat, la confiture, la confiserie à Saint-Étienne, le café à Marseille ou les liquides à Lyon, Clermont-Ferrand et Beaucaire. En juin 1982, il a inauguré une énorme usine de charcuterie à Saint-Priez-en-Jarez, près de Lyon. Pour s'assurer de la compétitivité d'une telle unité, Casino ne lui garantit aucune exclusivité et prévoit qu'elle devra trouver d'autres débouchés, y compris à l'exportation.

INTÉGRATION-AMONT

Par cette stratégie, Casino rejoint d'autres distributeurs. Ainsi, Promodès possède 4 établissements de fabrication ou conditionnement, notamment un abattoir à Villers-Bocage. Les Docks de France exploitent 5 unités : Amiens et Angoulême pour le conditionnement des vins, Chilly-Mazarin pour la boulangerie-viennoiserie, Formerie et Villenave-d'Oronon pour le travail de la viande. Leclerc a participé au rachat des abattoirs porcins Gilles, de Collinée (Côtes-du-Nord). En janvier 1984, il a pris 20 % dans une Cie pétrolière américaine. En avril, il s'est intéressé au rachat des abattoirs à volailles Tilly, de Guerlesquin, projet abandonné. On connaît les installations d'Intermarché et les ateliers spécialisés de Disque bleu à Limoges. Quant à la Coopération, elle assoit son approvisionnement sur 14 usines.

MÉTHODES DE VENTE

Plus qu'une révolution dans les méthodes, l'hypermarché rationalise, systématise et développe des techniques préexistantes. En outre, les pratiques des grandes surfaces se trouvent à la confluence de plusieurs évolutions et s'avèrent inséparables des tendances économiques générales. Les rapports entre la publicité et le libre-service illustrent parfaitement cette interpénétration.

À l'origine, le développement de la publicité apparaît comme totalement indépendant de la technique du libre-service adoptée par les nouveaux magasins géants. Elle s'explique plutôt par les progrès de l'industrialisation : la production de masse engendre à la fois une séparation croissante entre le producteur et le consommateur, y compris dans l'espace, et des industriels suffisamment puissants pour se payer des campagnes publicitaires destinées à resserrer ce lien distendu. Il suffit de comparer les pratiques commerciales d'un petit artisan-maçon et celles d'un grand pavillonneur comme Bouygues pour saisir la différence. L'évolution de la publicité dépendant elle-même des innovations techniques qu'elle peut utiliser telles que presse, impression en couleur, panneaux lumineux, radio, TV.

A priori, le développement du libre-service paraît tout à fait autonome. Le client se sert au lieu d'être servi. En réalité, cette modification du comportement entraîne des mutations insoupçonnées. La suppression de l'intermédiaire entre le client et la marchandise ouvre un espace libre qui peut et doit être occupé par la publicité qui revêt alors une importance nouvelle.

À un stade rudimentaire, l'enseigne, le symbole, l'écrit remplace l'effort fatiguant de la voix. Il faut être aussi peu évolué que les poissonnières du port de Marseille pour crier toute la journée. Les technologies modernes industrialisent ces procédés. Tel distributeur de matériel agricole préférera délibérément, pour des raisons de coût, se payer une campagne télévisée plutôt qu'entretenir une armée de démarcheurs battant la campagne. Sylvie Vartan vante Woolite à la télévision à la place des dizaines de milliers de vendeurs qui ont déserté les libres-services. Le personnage imprimé sur une étiquette s'anime sur l'écran, se présente, se met un valeur et retourne sur son emballage à la fin du spot. Le client n'aura plus qu'à se remémorer le message : ce sera un ersatz de conversation humaine.

En fait, toutes les techniques de vente mises en œuvre par l'hypermarché sont en rapport avec la tendance à réduire le temps de travail nécessaire. Mais cet impératif n'est lui-même qu'un aspect d'un objectif plus fondamental, la mise en valeur optimum des capitaux, dont l'autre versant consiste à augmenter au maximum les ventes.

Vendre beaucoup, c'est d'abord tendre à mettre chaque consommateur un contact avec l'ensemble de l'assortiment proposé. Comme simultanément l'hypermarché essaie de réduire au minimum le personnel de vente, il a dû résoudre une quadrature du cercle en s'organisant progressivement en CITÉ IDÉALE DE LA MARCHANDISE. La premier pas a consisté à reconnaître et utiliser la capacité d'attraction du secteur alimentaire. Quel que soit sa part dans les achats, c'est lui qui bénéficie du rythme de fréquentation le plus élevé. il convenait par conséquent de faire bénéficier tous les rayons du rythme de fréquentation le plus élevé. Dès lors, la solution s'imposait: interposer entre l'entrée du magasin et le rayon alimentaire, les livres, les disques, l'équipement de la maison, l'équipement de la personne (articles de beauté, vêtements, chaussures...), etc.

La disposition de ces rayons a été elle-même peu à peu améliorée : on s'est aperçu qu'il fallait les disposer non pas parallèlement aux axes de circulation mais perpendiculairement, afin qu'ils s'offrent au mieux au regard de la clientèle.

Cet *urbanisme* est en perfectionnement constant. Naguère, il était encore fréquent de pouvoir accéder directement à l'alimentaire. Mais cette technique s'est progressivement généralisée y compris dans les grands magasins qui tendent à imposer des parcours de plus en plus compliqués entre l'entrée et la sortie de chaque étage, et même dans les stations-services.

La même méthode est appliquée dans les centres commerciaux. L'accès à l'hypermarché exige souvent qu'on traverse toute une série de boutiques, voire une première partie en entrant et une seconde en sortant comme c'est le cas dans le nouvel hypermarché de La Couronne.

Cependant ces méthodes peuvent engendrer des effets pervers. Le client, fatigué de devoir accomplir un véritable parcours du combattant, peut être incité à se rabattre sur des surfaces plus petites où la contrainte sera allégée. D'autre part, le client peut se sentir agressé dans ses représentations symboliques. Beaucoup de consommateurs instaurent des hiérarchies dans leurs actes et ne placent pas sur le même plan l'achat d'un livre ou d'une chaîne HI-FI et l'achat d'un paquet de nouilles. Ces représentations ont besoin de trouver un répondant dans l'organisation spatiale. La transformation par les grandes surfaces de certains rayons en véritables boutiques nettement individualisées semble répondre à des impératifs de cet ordre.

L'organisation du rayon reproduit à un échelon inférieur des procédés parents de ceux utilisés pour la disposition générale. On remarquera d'abord l'abandon progressif des grands étalages empiétant sur les axes de circulation. L'objectif est d'éviter que le consommateur circulant dans une grande allée se dirige directement vers une animation spectaculaire au lieu de continuer de regarder à droite et à gauche le spectacle des rayons qui s'offrent à lui. D'autre part, ces étalages ne l'incitent pas suffisamment à pénétrer dans le rayon exposant des marchandises apparentées.

Pour inciter le client à pénétrer dans les rayons, on préférera placer à leur extrémité, mais sans rompre avec la disposition normale, des marchandises attirantes, soit des marques célèbres, soit des produits très bon marché. Par exemple, on pourra commencer un rayon de fromages par des camemberts Président et des camemberts à 4,50 F supportant une marge de 5,5 %, c'est-à-dire de fait vendre à perte. Ce qui n'empêchera pas que d'autres fromages dans le même rayon supporteront des marges de 45 %. Il est à noter que ces ruses sont fréquemment ignorées du personnel de base qui se contente souvent d'approvisionner les rayons en respectant des dispositions imposées, conçues par des supérieurs hiérarchiques ou des spécialistes.

D'autres principes sont à respecter dans le rangement proprement dit. Ce sont principalement une bonne répartition des volumes et l'organisation de contrastes colorés. Un autre procédé de rangement consiste à placer à portée des enfants tout ce qui est petit et facilement manipulable, au point qu'en observant bien, on s'apercevra que dans certains rayons tous les petits objets se trouvent dans les étages-inférieurs. L'enfant agit alors comme un porte-voix de la marchandise et, trop souvent, les réactions parentales consistent en de simples redditions : cela va de la démission avouée (« On va lui acheter sans quoi il va brailler dix minutes ») à l'intention éducative (« Tu n'en consommeras qu'un par jour », « Tu partageras avec ta sœur »). Compte tenu de leur petite taille, ces babioles se signalent pourtant en général par la part démesurée de l'emballage dans leur coût total.

L'application optimale de ces principes peut être vérifiée par des méthodes rigoureuses. Par exemple, on passe de longues séances à observer les allées et venues de la clientèle à l'intérieur d'un rayon, lesquelles sont systématiquement pointées afin qu'on puisse parvenir à la disposition idéale des marchandises.

RALLYE

En 1914, Rouzaud commença à fabriquer des médailles militaires en chocolat et autres confiseries au goût du jour. La société des Usines du Rhône, future Rhône-Poulenc, ne tarda pas à proposer à son aimable clientèle des cachets d'aspirine « purs de tout mélange allemand ». Depuis 1981, Rallye est devenu "l'hyper solidaire".

Ceci dit, on ignore généralement tout de cette société. Comme Leclerc ou Intermarché, l'entreprise est d'origine bretonne. Mais à l'inverse du clan Leclerc, les dirigeants de Rallye persistent dans une discrétion sans faille. L'origine de l'entreprise remonte à 1955 quand deux cousins, Jean Cam et Louis Le Gouez, achetèrent une petite mercerie. En 1968, ils inaugurent à Brest le premier hypermarché de l'Ouest. Quinze ans plus tard, les cousins sont à la tête d'une société familiale comprenant :

- 17 hypermarchés Rallye dont 7 en Bretagne ;
- une bonne vingtaine de supermarchés Suroi lancés en 1976 ;
- 25 cafétérias Marest, chaîne en expansion rapide ;
- 11 centres de bricolage Briker ;
- 45 magasins Burton of London repris en 1980, spécialisés dans le prêt-à-porter ;
- et des positions aux États-Unis sur lesquelles nous reviendrons.

□ Le groupe breton possède deux hypermarchés en Poitou-Charentes. Celui de Poitiers, implanté en 1971, emploie environ 300 personnes. Vers 1980, est venu s'y ajouter un centre de bricolage Briker, puis, fin mai 1984, une cafétéria Marest.

Un autre Rallye couplé à un Briker fonctionne à Niort-Chauray (env. 150 salariés).

Le groupe possède en outre une cafétéria Marest à Angoulême (Champ-de-Mars) et deux magasins de prêt à porter Burton à Angoulême (rénové au printemps 1984) et à Cognac.

LES PRODUITS SANS MARQUE

De nombreux distributeurs ont désormais envahi l'industrie. Mais si beaucoup ne suivent pas ce chemin, la plupart distribuent maintenant des produits dits sans marque. 1976 fut l'année où Carrefour lança une grande campagne sur le thème des « produits libres ». Prisunic (Forza), les Nouvelles Galeries (Mirbell), Paridoc (Cercle rouge), Euromarché (Produits oranges), Coop (Arc en ciel), Rallye, Unico, etc., possèdent tous aujourd'hui des produits à leur marque.

Le même phénomène s'observe à l'étranger à plus grande échelle encore. En Suisse, 98 % des produits vendus par Migros arborent la marque-maison. La proportion est de 80 % chez Marks & Spencer en Grande-Bretagne.

Raisons officielles : abaisser les prix, éviter les doubles publicités. Il est vrai que les grands distributeurs n'hésitent pas à faire fabriquer à l'étranger, les savonnettes "libres" en Espagne par exemple. Au lieu que Nestlé vante son café et Distriplus ses magasins, pourquoi Distriplus ne vanterait-il pas le café Distriplus ?

En réalité, les distributeurs n'hésitent pas à vendre sans marque des produits qui ne font aucune publicité. L'explication est plutôt à rechercher du côté des importantes concentrations d'industriels auxquelles furent confrontés les distributeurs. Leur pouvoir de négociation sur les prix s'en trouvait affecté. Surtout, il apparaissait peu valorisant pour Distriplus de vendre les mêmes pâtes Panzani que Distrimieux. Pour fidéliser le consommateur, il fallait que la marchandise affiche une identité originale, une qualité garantie par le laboratoire-maison, tout dévoué au consommateur-maison, etc.

Qui plus est, le distributeur acquiert de la sorte une quasi ubiquité. Son nom se retrouve partout, de la cave au grenier, sur la table et dans les armoires. Un publicitaire ne peut rêver d'une méthode plus efficace.

Le développement de ces produits pose d'ailleurs de très sérieux problèmes. Ils sont systématiquement avantagés dans les rayons et supportent bien souvent des marges inférieures à celles qui grèvent les produits concurrents. Dès lors, la concurrence est totalement faussée. Tel lait UHT transporté sur 300 km peut être vendu moins cher que celui de la très moderne usine distante de 5 km.

CARREFOUR

Détrôné il y a peu par Leclerc du titre de premier distributeur français, Carrefour n'en reste pas moins avec Auchan — si l'on considère la surface acquise par ces sociétés fondées il y a à peine 25 ans — la plus belle réussite de la distribution. Il faut en effet comparer ce qui est comparable : Leclerc recrute des commerçants indépendants, propriétaires de leur affaire, Carrefour ou Auchan sont des empires purement privés, et même familiaux, qui fondent leur expansion sur leurs capacités propres.

La création de Carrefour est le fruit d'une alliance que nous avons souvent rencontrée, celle du succursalisme et des grands magasins. Cependant, quand les deux entreprises s'associent en 1959, leur réputation n'a guère dépassé les frontières du département de l'Ain. La famille Badin-Defforey exploite un petit réseau succursaliste alimentaire et le groupe Fournier se résume à deux magasins de nouveautés à Annecy et Annemasse.

Séduit par les nouvelles techniques américaines, Carrefour teste sa formule en inaugurant à Annecy-Parmelan un supermarché de 650 m². Le système du libre-service et les bas-prix attirent le chaland. Trois ans plus tard (1962), en avance sur tout le monde, Carrefour ouvre au milieu d'un certain scepticisme le premier hypermarché français à Sainte-Geneviève-des-Bois.

Pour parvenir à son actuel niveau de développement, Carrefour a dû conclure de nombreuses associations. Ainsi la société s'allie dès 1967 avec le groupe Guyenne et Gascogne pour former une filiale à 50/50, la Sogara. Cette société ouvre successivement des hypermarchés à Anglet, Mérignac, Toulouse-Portet, Pau-Lescar, Soyaux en 1977, Angoulins en 1980 et, plus tard, à Toulouse-Labège. En 1983, la direction de la Sogara a été transférée de Bayonne à Bordeaux.

En 1978, Carrefour prend 47 % [entrée en 1977, montée en 1978] dans la chaîne de bricolage Castorama aux côtés du holding lillois Dubois-Investissement : 44 % (62 points de vente à fin 1983)[cession en 2002 à Kingfisher].

La même année, Carrefour s'associe à 50/50 avec Radar pour constituer la société Erteco. Cette chaîne de petites surface à l'enseigne ED (Épicerie Discount) diffuse des produits sans marque à destination d'une clientèle qui échappe à l'influence des hypermarchés : centres-villes et petites villes. Bien que fortement déficitaire, la société connaît une croissance rapide. Le concept a été copié sur la chaîne ouest-allemande ALDI.

Carrefour possède en outre 20 % du holding néerlandais Fradema qui contrôle 90 % de Metro-France (le solde appartient à la West Deutsche Landesbank). Cette société exploite 5 ou 6 libres-services de gros, destinés à des détaillants qui viennent s'y servir eux-mêmes (formule "Cash and carry" - Paie et emporte). Échappant pour cette raison aux réglementations limitatives, on prétend cependant qu'elle intéresse des non-détaillants, en particulier les comités d'entreprise. La société-mère inventrice de la formule exploite, à partir de son discret siège social suisse, une centaine de ces entrepôts disséminés de l'Europe à l'Afrique du Sud et du Brésil aux États-Unis. Elle est copiée en France par Promodès et la société périgourdine Cantelaube (groupe CFAO).

En 1979, Badin-Defforey est absorbé par les Comptoirs modernes. L'année suivante, cette société partage avec Carrefour le contrôle de sa dizaine d'hypermarchés situés à la Roche-sur-Yon, dans l'Ouest et dans la banlieue est de Paris. En décembre 1983, Carrefour prend 15 % des Comptoirs modernes. À un moment où l'activité des hypermarchés a accusé son premier recul historique, cette société peut sembler particulièrement intéressante puisque, outre ses 10 hypermarchés, 949 succursales et 194 supérettes, les Comptoirs modernes, avec leurs 142 magasins STOC, paraissent fort

bien placés sur le créneau des supermarchés, seule catégorie de magasins à avoir poursuivi sa croissance en 1983 malgré la crise.

CONTRÔLE DU GROUPE

L'introduction en Bourse réalisée en 1970 n'empêche pas les deux familles fondatrices de se partager la majorité du capital et d'en assumer la direction. Le PDG, Denis Defforey, est bien connu dans les médias, qu'ils soient ou non spécialisés. Marcel Fournier est une personnalité en vue du monde politique de droite. Administrateur de la Banque Hervet et de la Cegos, il s'est particulièrement illustré à l'occasion du rachat de *L'Aurore* au vieux Marcel Boussac, et de sa revente quelque temps plus tard à Hersant. Le même coup ayant été accompli après qu'il ait racheté en 1981 la majorité du *Dauphiné libéré*. M^{me} Fournier est, pour sa part, administratrice de *L'Est républicain*. Moralité : Carrefour peut compter sur la presse pour donner une audience nationale à des coups publicitaires de portée purement locale.

□ DANS LA RÉGION

Carrefour possède aujourd'hui trois hypermarchés en Poitou-Charentes. La région n'a pourtant pas constitué une priorité pour la société : l'arrivée de l'enseigne ne remonte qu'à 1977 et ce retard explique en grande partie qu'un seul de ces magasins ait été créé par Carrefour, les deux autres ayant été rachetés.

La première implantation se situe en 1977 à ANGOULÊME-SOYAUX avec le rachat de la Sochadis par la Sogara, filiale à 50 % de Carrefour. Créée par un grossiste local soutenu par les banques de la place, la Sochadis exploitait depuis 1971 un hypermarché dans le centre commercial Rendez-Vous. Après un exercice déficitaire en 1979, l'exploitation redevient positive les années suivantes. En 1983, le magasin employait dans ses 6.000 m² 168 personnes dont une centaine de femmes.

C'est encore la Sogara qui rachète au 1^{er} janvier 1980 l'hypermarché Record d'ANGOULINS, au sud de La Rochelle. Créé en mai 1973 par le distributeur nantais Décré, ce magasin était propriété des Docks de France depuis 1975. La reprise par Carrefour se traduit par une progression rapide des ventes et un spectaculaire redressement des résultats.

Seule véritable création et propriété intégrale du groupe, l'hypermarché de Chasseneuil-du-Poitou a été inauguré en juillet 1980. Les premiers résultats de ce magasin de 6.500 m² intégré dans un centre commercial de 16.500 m² se sont révélés nettement inférieurs aux prévisions. Le premier exercice plein (1981) se conclut par des ventes modestes (137,5 MF) et une perte supérieure à 9 MF. L'activité progresse de 25% en 1982 mais la perte atteint encore 5,3 MF. En 1983, la société doit plus que tripler son capital initial pour éviter la dissolution (de 11,5 à 38 MF). Ce magasin est propriété de la DCP (Développement du commerce poitevin) dont 53 % des actions sont détenues par Carrefour et le solde par diverses sociétés-bidons appartenant elles-mêmes à Carrefour. Ce montage semble, entre autres, destiné à exclure les salariés de certains avantages accordés dans d'autres magasins [rétrocédé à Docks de France/Mamouth, eux-même absorbés par Auchan].

Ces trois hypermarchés sont doublés de cafétérias Brapa.

GUYENNE ET GASCOGNE.

GUYENNE ET GASCOGNE apporte un nouvel exemple de succursaliste monté au créneau de l'hypermarché. Cette société bayonnaise, partenaire à égalité de Carrefour dans la Sogara, possède dans le Sud-Ouest un réseau non négligeable : 5 Hypersquale, 21 Supersquale et 143 succursales et supérettes.

La famille contrôle 40 % du capital dont une autre fraction est détenue par la banque Neufville-Schlumberger-Mallet.

□ L'entreprise a étiré ses antennes jusqu'en Charente-Maritime. Après avoir été contrainte de cesser l'exploitation du Squal de SAINT-JEAN D'ANGÉLY qu'elle dut vendre à Leclerc, la société a pris une participation de 75 % dans un supermarché de JONZAC.

AVEC L'ARGENT DES AUTRES

LES RELATIONS PRODUCTION - DISTRIBUTION.

La grande distribution a ceci de commun avec la banque qu'elle travaille avec l'argent des autres. Le mécanisme est simple. L'hypermarché reçoit la marchandise, la vend, encaisse l'argent et ne règle qu'ultérieurement sa facture. Entre le moment où le distributeur reçoit l'argent et l'instant où il en débourse une partie pour régler le fournisseur, il le place en banque, spéculé, etc.

Ainsi, au 31-12-81, Carrefour devait 2,3 MdF à ses fournisseurs, ce qui correspondait à deux mois de vente soit des délais de paiement de 60 jours. Comme dans l'alimentaire, la rotation du stock s'accomplit en 7 ou 8 jours, 10 jours maxi, cela signifiait que Carrefour pouvait faire travailler l'argent correspondant à chaque livraison alimentaire pendant une cinquantaine de jours. Comme le cycle se poursuit en permanence, déboursant d'un côté mais encaissant de l'autre, le distributeur dispose d'un matelas permanent, d'un capital en constant renouvellement, qu'il lui appartient de faire travailler au mieux. Ce pourquoi, à fin 1981, alors que les fournisseurs attendaient leurs 2,3 MdF, Carrefour avait prêté 767 millions à court terme, possédait 285 MF en titre de placement (traduisez : placements boursiers spéculatifs), etc. Étant bien entendu que Carrefour n'a rien d'exceptionnel et que tous font la même chose.

Ces simples écritures comptables traduisent donc de dures réalités : la production doit passer sous les fourches caudines de la distribution. En un mot: elle lui est soumise.

L'âpreté des rapports entre production et distribution est encore aggravée par la crise : la distribution doit vendre encore moins cher et la production, dans certains secteurs, doit compter avec d'importantes surcapacités. Par conséquent, certains industriels, pour de simples questions de survie, acceptent parfois de prendre une commande à perte pour couvrir au moins une partie de leurs frais fixes plutôt que risquer la crise de trésorerie immédiate. Il s'en suit des distorsions de tarifs, et comme chaque distributeur craint d'en être la victime au profit d'un concurrent, tous finissent par durcir leurs exigences.

Un des objectifs poursuivis par les multiples centrales d'achat et ententes fleurissant depuis quelques mois est évidemment de mettre un terme à ces inégalités en surveillant les tarifs des fournisseurs et en garantissant les mêmes conditions d'achat à tous leurs

adhérente. (À noter qu'à conditions égales de délais, quantités, etc, la législation américaine oblige les industriels à pratiquer un tarif identique quel que soit le client).

Des actions plus en profondeur ont également été entreprises pour remédier à cette anarchie. Les distributeurs ont signé des contrats d'achat à long terme en contrepartie desquels les industriels, disposant ainsi d'une garantie minimum de débouchés, s'engagent à investir et à moderniser. (« Défi français » du Printemps, « Contrats d'industrie » de Paridoc).

De tels accords visent aussi à réduire les importations, les distributeurs ayant fini par comprendre qu'à trop importer, ils sciaient la branche sur laquelle ils étaient assis, les chômeurs n'ayant jamais été leurs meilleurs clients.

Dans la foulée, certains distributeurs ont décidé de faire assurer la représentation commerciale de produits français par leurs bureaux d'achat à l'étranger. Des contrats de franchise ont également permis de favoriser les exportations : les magasins "Printemps" au Japon comprennent dans leur assortiment plus de 10 % d'articles français, taux exceptionnel dans ce pays. En revanche, Carrefour déclare sans ambage qu'il ne peut guère exporter de marchandises françaises grevées de frais de transport et de droits de douane s'il veut vendre moins cher dans ses magasins étrangers et s'adapter aux habitudes locales.

Malgré ces efforts, les rapports sont loin d'être pacifiés. Pour des fournisseurs ou de petits producteurs locaux par exemple, perdre la clientèle d'un hypermarché peut être lourd de conséquences, d'autant qu'il n'y a guère place que pour trois, quatre au cinq grandes surfaces dans les plus grandes agglomérations du Poitou-Charentes. Aussi l'hypermarché ne manque-t-il jamais de faire étalage de sa puissance. En cas d'absence de l'interlocuteur compétent, c'est toujours le fournisseur qui retéléphonerà à ses frais. Il pourra être convoqué pour un misérable colis, se confondra en plates excuses à la moindre bévue et pourra d'ailleurs être révoqué sans préavis ni explication avec les conséquences sociales qu'on peut imaginer.

AUCHAN

LA BOURGEOISIE TRADITIONNELLE DU NORD.

L'histoire d'Auchan ressemble étrangement à celle de Carrefour. Elle commence en 1961 par l'ouverture d'un supermarché à Roubaix, dans le quartier des Hauts-Champs d'où la société tirera son nom. Le premier hypermarché est ouvert 6 ans plus tard à Roncq (Nord). Auchan exploite aujourd'hui une quarantaine d'hypermarchés et a procédé à des diversifications classiques en direction de la restauration (85 cafétérias FLUNCH construites en dix ans), du bricolage (33 magasins LEROY-NERLIN) et du sport (Décathlon) et de la HI-FI (Boulangier).

Son fondateur, Gérard Mulliez, est un héritier de la haute bourgeoisie du Nord. Son père était PDG des célèbres Laines Phildar. Son cousin, Louis Mulliez, dirige les Filatures de Saint-Liévin (Tapis Saint-Maclou) et son beau-père, Henri Mathias est un des plus vieux représentants de la métallurgie du nord. Enfin, la famille Mulliez possède des intérêts considérables dans deux grandes sociétés de vente par correspondance : 38 % dans les Trois Suisses qui détiennent eux-mêmes depuis décembre dernier le contrôle majoritaire de la Blanche Porte. Pas exactement un self-made man, en somme.

❑ DANS LA RÉGION:

Fin 1982, Auchan s'est vu refusé l'autorisation d'ouvrir un centre commercial de 11 500 m² à Lagord, dans le nord de l'agglomération rochelaise. En revanche, depuis avril 1984, la société exploite un hypermarché à LA COURONNE (ancien Record. Cf. Promodès).

En outre, Auchan possède un magasin de bricolage Leroy-Merlin à La Rochelle et projette d'ouvrir une cafétéria rue Carnot à Poitiers.

DISTRIBUTEURS ET CONSOMMATEURS.

De tous les éléments de comparaison, le prix est sans doute le plus utilisé par les distributeurs comme par les consommateurs.

À l'origine, les bas prix étaient évidemment l'atout le plus spectaculaire des grandes surfaces par rapport au commerce traditionnel. La distribution moderne disposait au surplus d'une avance significative en matière d'affichage des tarifs grâce à un étiquetage systématique, au pesage électronique et à la délivrance de tickets de caisse, toutes pratiques qui furent ultérieurement généralisées sous la pression de la loi.

Cependant, à côté des éléments de transparence, la distribution moderne a entretenu et développé des procédés pour brouiller les comparaisons. L'hypermarché cherche toujours à faire naître chez le consommateur une idée générale favorable à partir de constatations frappantes mais particulières. Il reste facile d'égarer le consommateur avec des marges inégales d'un rayon à l'autre et à l'intérieur d'un même rayon.

Aujourd'hui, l'avantage de la grande distribution sur la boutique n'est plus à démontrer et la part dans les ventes au détail des moyennes et grandes surfaces n'ayant cessé de progresser, la publicité des prix devrait avoir perdu de son impact puisqu'elle sert principalement à départager entre eux les super- et hypermarchés entre lesquels les écarts sont restreints.

Les messages d'Euromarché ou Carrefour mettent d'ailleurs l'accent sur d'autres thèmes : le bien-consommer, la jeunesse, la gaieté ou la tendresse. D'autres éléments enfin déterminent l'attitude du consommateur. La proximité, les conditions d'accès et de stationnement, la présence d'autres prestataires de services (Banque, PTT, blanchisserie...) constituent autant de facteurs qui relativisent les écarts de prix et possèdent des effets de monopole basés sur l'économie de déplacement, le gain de temps et la force de l'habitude. S'y ajoutent l'assortiment, la fraîcheur, le comportement du personnel, la physionomie du magasin, son standing, etc., tous caractères dont l'importance grandit à mesure de la banalisation des techniques commerciales.

Pourtant le prix demeure un moyen de distinction facile et la promesse d'une économie un instrument publicitaire efficace mais son importance repose peut-être ailleurs. Le prix est le lieu du consensus, aussi bien à l'intérieur de l'entreprise qu'entre commerçants et clients. Sur la base du prix, l'hypermarché a réussi à imposer l'idée d'une convergence entre les intérêts distincts du distributeur et du consommateur. L'entreprise vend moins cher et le client y trouve son intérêt mais grâce à ces bas prix vend davantage, retrouvant ainsi son profit. En quelque sorte, une illustration parfaite de la main invisible d'Adam Smith : chacun poursuit son intérêt égoïste et le bien commun en surgit.

Vision ironique sitôt qu'on la confronte aux critères de gestion réellement utilisés qui ont nom « progression du chiffre d'affaires au m² » ou bien « augmentation de la proportion des marchandises à forte valeur ajoutée ».

Grâce à un urbanisme intérieur sophistiqué, la grande distribution dépasse largement le stade de la tentation par les vitrines. Elle immerge littéralement le consommateur dans des montagnes de marchandises et le met au contact et sous la pression d'une population d'acheteurs. D'autre part, la grande distribution a contribué à élever les barrières d'accès à certains produits, notamment en se faisant l'agent actif des emballages jetables — y compris les plus énergivores comme les boîtes aluminium — considérant qu'elle prend sa marge sur le contenant aussi bien que sur le contenu. De même, elle a accueilli avec enthousiasme dans ses rayons toutes sortes de produits tels que rasoirs et briquets jetables, appareils irréparables, etc.

Nous sommes donc bien en présence de deux logiques opposées, qui ne s'excluent pas radicalement sans doute, qui se recoupent en partie — l'entreprise considère la fin que poursuit le consommateur comme un moyen parmi d'autres de valoriser son capital — mais dont l'une tend nettement à soumettre et modeler l'autre.

Au cynisme et à l'efficacité des critères de gestion correspond à destination du personnel un discours primaire et confusionniste rattaché aux bonnes vieilles valeurs morales traditionnelles : le respect du client, l'impératif de la fraîcheur et autres préceptes simplistes dont on ne saurait exclure qu'ils aient été étudiés par des spécialistes de la gestion du personnel.

D'un autre côté, la polarisation sur la prix, ou même le rapport qualité-prix, est assez rassurante pour le consommateur. Alors que les comportements apparaissent moins déterminés par des libres choix que par des conformismes sociaux liés au pouvoir d'achat et au statut, la possibilité de comparer les prix introduit une oasis de liberté, une goutte gratifiante de rationalité dans un océan de conformisme et de conditionnement. C'est ainsi qu'un mensuel de consommateurs publia naguère un tableau des « plus bas prix trouvés en région parisienne » en prenant à côté des petits pois et de la farine, des crèmes dépilatoires et autres ouvre-boîtes électriques. Ce qui pouvait paraître curieux de la part d'une organisation anti-nucléaire quand on sait qu'un petit rectangle de ferraille muni d'une languette rabattable (environ 55 c.) permet d'ouvrir rapidement et sans effort toutes les boîtes imaginables. Ce gadget illustrant bien d'ailleurs la différence entre des instruments conçus dans le seul but de satisfaire un besoin (il était utilisé par l'armée U.S. durant la Seconde Guerre) et des marchandises (tourniquettes à manche et autres absurdités électrifiées) inventées pour faire augmenter les chiffres d'affaires et les marques bénéficiaires.

CRISE DES USINES À VENDRE ?

À la base, la grande surface se propose de satisfaire tous les besoins courants. Pari peut-être trop ambitieux. La concurrence des hypermarchés a suscité des ripostes et fait des émules du côté des commerçants spécialisés. En créant des coopératives, en adhérant à des chaînes volontaires, ces derniers arrivent à proposer une gamme beaucoup plus complète à des prix compétitifs grâce à une rotation des stocks souvent supérieure à celle des rayons spécialisés des usines à tout vendre. D'autre part, la civilisation de l'hypermarché est étroitement liée à celle de la voiture. Or, avec le renchérissement des coûts énergétiques, le tout-auto a peut-être pris un sérieux coup de plomb dans l'aile.

LES GISEMENTS DE PRODUCTIVITÉ.

Il ne suffit pas de vendre beaucoup pour vendre moins cher. Concrètement, les grandes surfaces tirent leurs avantages de plusieurs éléments.

— un investissement initial proportionnellement faible grâce aux bas prix des terrains périphériques et à l'utilisation de techniques de construction industrielles ;

— une architecture idéale. Sauf exception, les hypermarchés disposent d'excellentes voies d'accès et sont organisés sur un seul niveau. Dès lors, les approvisionnements sont faciles et l'on peut pousser très avant la mécanisation du travail de manutention (élévateurs, transpalettes, rolls) ;

— des modes d'approvisionnement rationalisés. Soit approvisionnement direct pour les très grandes surfaces (grosses quantités provenant directement de l'usine sans intermédiaire). Soit approvisionnement par entrepôt pour les moyennes surfaces ;

— une gestion des stocks très serrée améliorée par le recours à l'informatique. But : éviter le syndrome Manufrance ou Samaritaine, c'est-à-dire un assortiment beaucoup trop vaste avec une rotation trop lente.

Un petit exemple simplifié permet de comprendre toute l'importance d'accélérer la rotation des stocks. Supposons qu'on dispose de 100 F et qu'on veuille faire 12 % de profit au bout d'un an. Soit on achète une seule marchandise 100 F le 1^{er} janvier qu'on revend 112 F avant le 31 décembre, soit on achète tous les mois un article à 100 F qu'on revend chaque fois 101 F. Conclusion : personne ne veut acheter l'article à 112 F et il faudra s'estimer déjà très heureux si on arrive à le vendre 103 F.

D'autre part, en réduisant les stocks, on réduit aussi les surfaces de réserves nécessaires. Conséquence : ou bien l'investissement initial est inférieur, ou bien on libère un espace qui peut être utilisé pour accroître la surface de vente.

— la taylorisation, l'extrême parcellisation des tâches, leur contrôle par des bureaux de méthode et la comparaison systématique de la productivité des différents magasins permettent de compresser au maximum les frais de personnel ;

— Le libre-service et la mise à disposition de la clientèle de moyens de manutention efficaces (les fameux caddies) auxquels l'espace commercial est adapté (plan unique) permettent de renforcer cette économie de personnel. On est loin du garçon en uniforme chargé de suivre les grandes bourgeoises pour évacuer leurs achats à mesure, comme dans les grands magasins décrits par Zola.

LES ÉVOLUTIONS.

Elles se répartissent en deux catégories : amélioration de l'acquis, introduction de nouvelles technologies.

Les évolutions du premier type s'accomplissent essentiellement dans le sens d'un approfondissement de la parcellisation du travail et d'une meilleure gestion des stocks. Les gains de productivité qu'elles permettront de dégager seront extrêmement limités.

En matière de découpage des tâches, on peut remarquer au Carrefour d'Angoulême la mise à l'essai d'une nouvelle division au stade de l'encaissement. Certaines employées n'ont plus qu'à taper la note tandis que d'autres ne font qu'encaisser l'argent dans la proportion de deux pour une.

Au stade de la gestion des stocks, l'effort porte principalement sur les rythmes d'approvisionnement qu'on essaie d'optimiser pour réduire les coûts de transport, améliorer l'utilisation des réserves (éviter les embouteillages) et améliorer le travail de mise de la marchandise en rayon.

Dans le domaine des nouvelles technologies, on note d'abord la généralisation de la carte de paiement. Elle est déjà en vigueur chez Carrefour (« Pass »), Auchan (« Accord »), aux Nouvelles Galeries et aux Dames de France de La Rochette.

Le prochain développement, la carte à mémoire, va permettre l'étude systématique de la structure des achats de chaque client, ce qui peut être apprécié diversement.

Quant au téléshopping, il en est encore au stade expérimental (Télétel à Vélizy).

Autre innovation, l'introduction aux caisses de lecteurs-laser permettant une saisie automatique du prix et de la référence de chaque article symbolisée par les fameuses barres noires (Gencod). Progrès de productivité, fiabilité améliorée, licenciements en vue. Il semble que cette technique n'existe pas encore en Poitou-Charentes, mais elle est déjà utilisée au centre Leclerc de Saumur, réputé le plus informatisé d'Europe. La lecture laser va ouvrir la voie à une gestion des stocks en temps réel, ce qui diminuera le temps de travail actuellement consacré aux commandes. Cet instrument prendra aussi un rôle important d'aide à la décision dans les rapports avec les représentants. Le discours des VRP rencontrera un interlocuteur en position de connaître immédiatement le comportement de chaque produit en magasin.

L'EXPANSION EN FRANCE

Suivre l'expansion des entreprises commerciales sur le territoire national n'est pas un jeu gratuit. L'origine-des capitaux exprime la puissance de la métropole ou de la région dont ils sont issus et permet déjà d'établir une première hiérarchie à l'intérieur de l'espace français. On ne fait pas preuve d'initiative de la même façon, on n'atteint pas la même réussite quelle que soit la zone dont on est originaire. L'expansion proprement dite des entreprises s'accomplit selon des priorités qui sont elles-mêmes fonction de l'importance des marchés visés. Ces mouvements coïncident assez exactement avec la carte des inégalités régionales de développement et on verra que les uns et les autres varient avec le temps. On s'apercevra que pour combler les lacunes de leurs réseaux, les entreprises utilisent en quelque sorte des centres secondaires ou centres-relais. Mieux que la simple localisation du siège social, donnée trop statique et peu significative compte tenu des dépendances financières qui s'y surajoutent, l'examen de l'expansion réelle des entreprises dans l'espace permettra d'identifier les centres dont dépend la région tant en matière financière que décisionnelle et de savoir-faire.

L'implantation des grands magasins est encore caractéristique d'une vieille France, celle où subsiste à l'ouest d'une ligne Le Havre-Marseille ce qu'on avait appelé le désert français. Par exemple, sur les 25 grands magasins appartenant en propre au groupe Printemps, 4 seulement sont implantés dans cette zone défavorisée : Rennes, Poitiers, Bordeaux, Bayonne. Résultat d'un développement qui a privilégié la région parisienne, la vallée de la Seine, le Nord, l'Est et quelques grandes villes (Lyon, Marseille, Bordeaux). Le Printemps n'ayant pas manqué de suivre les classes supérieures vers ce qui était alors leurs zones privilégiées de loisirs : Dieppe, Deauville, Bayonne. Les Prisunic, formule moins ambitieuse et plus populaire, se signalant évidemment par une répartition beaucoup plus équitable.

Le phénomène est encore plus accentué dans le cas des Galeries Lafayette, présentes par leurs seuls Monoprix, les trop grands magasins de cette entreprise ne pouvant trouver place dans les modestes agglomérations du Poitou-Charentes. Quant aux Nouvelles Galeries, la nette concentration de leurs points de vente dans l'Ouest et le Sud-Ouest rappelle le fait qu'elles se sont largement développées à l'écart de la concurrence des chaînes parisiennes.

L'expansion de Promodès en région montre de façon significative l'écartèlement du Poitou-Charentes entre des dominations opposées. La pénétration du nord de la Charente-Maritime, des Deux-Sèvres et de la Vienne s'accomplit grâce aux prises de contrôle de l'Union de Cholet et de l'Étoile de Thouars tandis que la pénétration dans les zones méridionales est consécutive au rachat de la société bordelaise l'Aquitaine.

Le Poitou-Charentes n'est pas immédiatement une priorité pour les Docks de France. Établie à Tours au début du siècle, la société gagnera d'abord Nantes pour ne s'intéresser à la Charente qu'après la fin de la Première Guerre. Dès la fin des années 50, les priorités tourangelle et nantaise reprennent le dessus, le groupe y ajoutant la région parisienne et l'axe Bordeaux-Toulouse-Languedoc. Aujourd'hui, le centre d'Angoulême ne cesse de perdre en importance au profit de Bordeaux et Tours qui contrôlent les Mammouth de Cognac et Châtellerault.

Comparée au Poitou-Charentes, la Bretagne a réussi une percée remarquable dans le monde du grand commerce. Elle le doit peu à ses sociétés privées traditionnelles. La Société économique de Rennes, aujourd'hui absorbée par les Comptoirs Modernes, n'avait, dit-on, d'économique que le nom. Certes, Décré de Nantes a réussi à implanter un Record à Angoulins (La Rochelle-Sud) mais la société a été finalement démembrée, les hypermarchés allant aux Docks de France, puis à Promodès et Carrefour ; les grands magasins et les crèmes glacées allant aux Nouvelles Galeries (qui n'a pas tardé à

rétrocéder Frigécrème à BSN-Gervais-Danone). Par contre, la petite société DIPLO (19 super et hypermarchés dans l'Ouest) a réussi à ouvrir de moyennes surfaces à Bressuire, Dangé Saint-Romain, La Roche-Posay et Richelieu (37). La palme des sociétés privées bretonnes revenant toutefois sans conteste à Rallye. Néanmoins, la réussite de la Bretagne, ce sont avant tout ses chaînes volontaires : Leclerc, Intermarché, Unico qui, conformément à leur origine, ont commencé à pénétrer la région par les départements de la Charente-Maritime et des Deux-Sèvres.

Alors que les grands magasins sont apparus à l'origine, y compris dans la littérature, comme un phénomène typiquement parisien, les hypermarchés se caractérisent d'emblée par une répartition beaucoup plus diffuse, ce qui révèle un changement dans les hiérarchies économiques. Toutefois, hormis Promodès, les trois plus grandes sociétés françaises d'hypermarchés, sont originaires des régions économiques traditionnellement dominantes. Carrefour vient d'Angecy mais gagne très vite la région parisienne (1963), la région lyonnaise (1964), s'empare du nouvel axe de développement Chambéry-Grenoble (1969) et atteint Marseille dès 1970. Le nord du pays, dont Carrefour demeure absent, est le fief de Auchan. Casino est également issue d'une autre vieille région industrielle, le bassin stéphanois. Comme Carrefour, Casino gagne rapidement la région lyonnaise, descend vers Marseille et enlève quelques belles positions entre Toulon et Nice. Comme les précédents, il doit partir chasser en région parisienne, y rejoignant d'autres sociétés provinciales comme les Docks de France et les Comptoirs modernes.

Dans ce vaste redéploiement géographique en faveur de la région parisienne qui s'accélère dans les années 1960, la Côte d'Azur semble avoir été l'indispensable contrepoint de la grisaille bétonnée. Les hypermarchés suivent les troupeaux de touristes et la côte méditerranéenne devient une visible priorité pour tous les groupes, y compris le nordiste Auchan ou le breton Rallye. Tous y possèdent des actifs, soit des unités très excentrées par rapport à l'épicentre du réseau, soit une concentration de magasins nettement supérieure à la moyenne.

Cette appartenance des grandes sociétés aux régions économiques traditionnellement dominantes est cause de leur retard dans l'Ouest. Ce retard les a contraint à devoir compter sur des sociétés locales qui ont mis à profit cette période privilégiée pour renforcer leurs assises. C'est ainsi que pour s'implanter dans les régions de l'Ouest et du Sud-Ouest, Carrefour a dû s'associer aux Comptoirs Modernes du Mans et à Guyenne & Gascogne. De sorte qu'aujourd'hui les Carrefour du Poitou-Charentes dépendent tous les trois de la direction bordelaise. De même, Casino ne réussit à pénétrer la moitié Ouest qu'en rachetant l'Épargne, de Toulouse. La Sodim, qui possède une bonne soixantaine de magasins, de la supérette à l'hypermarché, en Provence-Côte d'Azur — filiale de la célèbre compagnie coloniale CFAO — s'est elle aussi implantée dans le Sud-Ouest par une opération de rachat, celui de la société périgourdine Cantelaube qui possède depuis décembre 1982 un supermarché Sodiprix à Angoulême-Basseau. Seule, Auchan est parvenu à s'implanter directement dans le Sud-Ouest. Mais il le doit aux grandes opérations d'urbanisme qui ont remodelé la capitale girondine (hypermarchés dans les quartiers du Lac et de Mériadeck). La société a dû procéder par rachat pour ouvrir son troisième magasin dans le Sud-Ouest, celui de La Couronne-Angoulême. Comme les trois Carrefour et le Mammouth de Cognac, cette unité sera donc placée sous l'autorité bordelaise.

En conséquence, la Coopérative régionale de Saintes demeure le seul grand distributeur indépendant en Poitou-Charentes mais son autorité sur les départements voisins est contrebalancée par la présence en Poitou-Charentes d'autres sociétés de dimension régionale comme le Disque Bleu, de Limoges, ou la société Major (55 supermarchés), originaire du Cher, qui a dû céder son magasin de Poitiers à Intermarché et ne possède plus en région qu'une seule unité à Chauvigny (est de la Vienne).

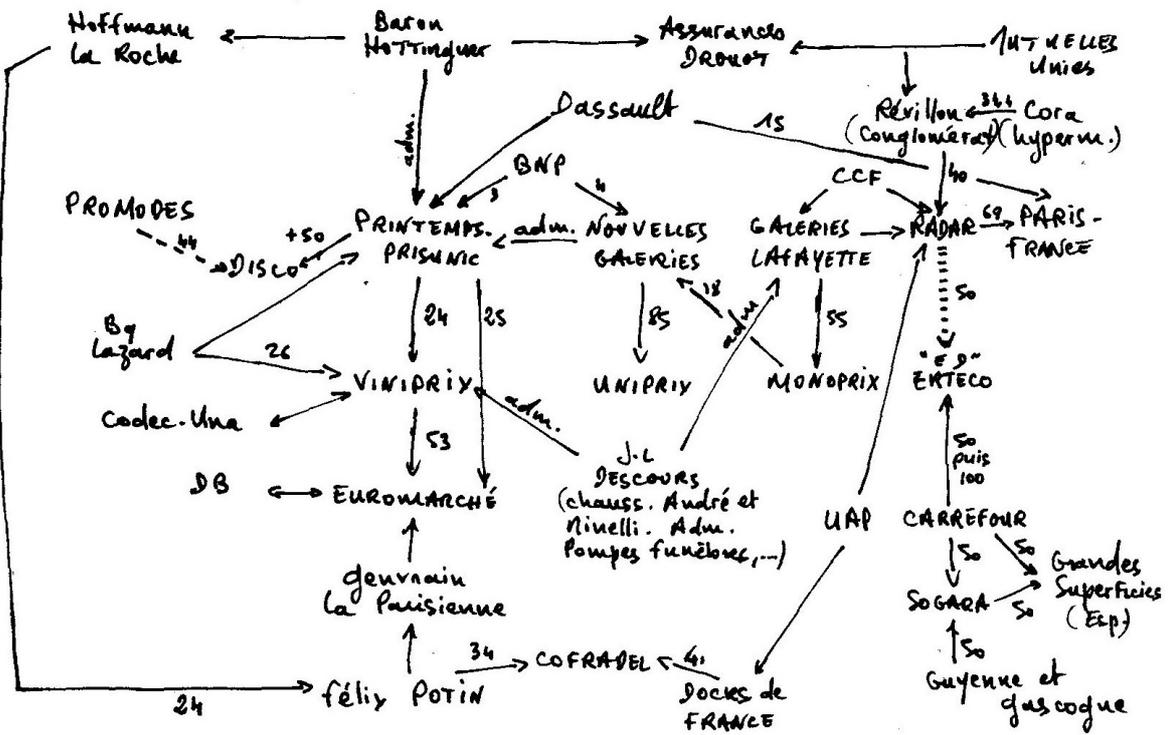
DIVERSIFIER

	Restauration	Bricolage	Sports	Vêtements	Divers
Printemps	Elitair Maxim's			A. Thiéry, Brummell, Magazine	
Nouvelles Galeries	Mélodine	CMJ + BHV			
Promodès	Presto Farandole				Shop ⁸ (parfumeries)
Docks de France	Miami Hot Grill		GO Sports (liquidé)		
Disco	Discol (Rest. coll.)	Bravo Loisirs			
Intermarché	Restomarché	Bricomarché			
Leclerc				Centres Vêtement	
Coop	cafétérias dans Rond-Point et Maxicoop				
Casino	Quick Stefany Caf' Casino (EU)				
Euromarché	Eris Restauration	Euroloisirs			
Rallye	Marest	Briker	Athlete's Foot	Burton	
Carrefour	Brapa	Castorama	Disport		
Auchan	Flunch Pizzerias Paï et Pic Pain	Leroy-Merlin	Decathlon	Kiabi	Boulangers TV HI FI

Les groupes les plus diversifiés sont aussi les plus dynamiques. On remarquera l'absence des Galeries Lafayette, de Paris-France ou de Radar et la faiblesse des Nouvelles Galeries, des Docks de France, de Disco, de la Coopérative de Saintes et d'Euromarché. Il faut mettre à part les coopératives d'indépendants (Unico, Intermarché, Leclerc) dont la faible diversification s'explique avant tout par d'excellents taux de croissance qui ne leur laissent que peu de répit.

Il faut surtout noter le classicisme des stratégies. Les grands distributeurs s'attaquent à des créneaux encore dominés par le petit commerce (la restauration, la distribution de vêtements) et cherchent à profiter des nouveaux marchés: le bricolage-jardinage et le sport.

Chaque sport requiert des vêtements et des équipements spécifiques. Le boom du corps fait la fortune de certains, notamment Rallye aux États-Unis qui a compris tout le profit que l'on pouvait tirer du *body-building*, de la *gym-tonic* et autres *jogging*.



24 → % du capital détenu
 adm : administrateur
 -----> participation probable
> participation liquidée

Schéma simplifié des relations personnelles et financières entre les grands distributeurs. Ce type de liens quasi officiels caractérise les vieilles sociétés. Mais nul n'ignore les liens établis entre les sociétés plus récentes à travers les centrales d'achats.

L'AIR DU LARGE

Loi Royer ou pas, les possibilités d'expansion sur le marché intérieur s'épuisent. Les rachats et les agrandissements se multiplient au détriment des créations nouvelles. 21 ouvertures d'hypermarchés seulement en 1983, contre 31 en 1982 et 34 en 1981. La technique se banalise et la concurrence devient plus âpre. Une des solutions : s'internationaliser. La distribution française a fait preuve en ce domaine d'un dynamisme remarquable. Elle est à la fois moins pénétrée par les capitaux étrangers et plus internationalisée que le reste de l'économie, la corrélation se vérifiant régulièrement entre ces deux éléments. En revanche, l'histoire de son expansion à l'étranger et la succession de ses zones de prédilection rapprochent la distribution de l'ensemble de l'économie française.

À l'initiative des grands magasins, l'internationalisation s'accomplit d'abord en direction des colonies françaises et le mouvement reste assez limité. À partir des années 1960 et surtout 70, le relais est pris par les sociétés propageant des formules modernes de distribution qui font preuve d'un dynamisme encore inégalé. Les zones prioritaires nouvelles sont une fois de plus identiques à celles des industriels. L'Italie, la Grèce et plus encore l'Espagne. À un moindre titre, les autres pays développés d'Europe. Puis le Brésil. Enfin, le Moyen-Orient enrichi par son pétrole, l'Extrême-Orient en pleine expansion et surtout les États-Unis qui continuent de représenter la consécration.

Aujourd'hui, les grands magasins les plus dynamiques repartent à l'assaut (Printemps-Prisunic et Galeries Lafayette) et les sociétés d'hypermarchés qui ont pris du retard (Casino, Auchan, Rallye) mettent les bouchées doubles pour rattraper celles qui ont commencé il y a dix ou vingt ans (Promodès, Docks de France, Carrefour).

Les grandes entreprises de distribution opérant en Poitou-Charentes ne comprennent que deux sociétés étrangères :

— l'ensemble Printemps-Prisunic-Disco, dépendant du groupe familial genevois Maus-Nordmann

— Guyenne & Gascogne, dont un actionnaire minoritaire, la banque Neufelize-Schlumberger-Mallet, est intégré au groupe bancaire néerlandais ABN.

Sur le créneau des centenaires, les Nouvelles Galeries n'ont pas remplacé la perte de leurs magasins algériens et Paris-France est resté en France aux prises avec ses difficultés.

Les Galeries Lafayette ont attendu 1982 pour signer un contrat de franchise en vue de l'ouverture d'un magasin à Singapour dans un centre commercial haut de gamme. Le Printemps, toujours lui, fait preuve d'un dynamisme supérieur. Plusieurs grands magasins ont été ouverts au Japon par son associé local, la société Daiei : Kobé en 1981, Sapporo en 1982, Osaka et Tokyo étaient prévus en 1983. Cette année-là, deux autres franchisés ont ouvert des magasins « Au Printemps de Paris », à Singapour et Djeddah. En outre, une vingtaine de magasins franchisés Prisunic et Escale existent à l'étranger : 17 en Grèce (participation du groupe: 17 %), 4 en Guadeloupe, 1 à Abu Dhabi.

À l'inverse des grands magasins, les sociétés pratiquant le libre-service ont, sauf exceptions, procédé par implantation directe.

L'internationalisation des Docks de France est à l'image de l'activité française de la société : les bonnes décisions prises au bon moment (construire des supermarchés, investir en région parisienne), un manque d'efficacité dans les réalisations. Ainsi, dès la fin des années 60, la société commence à implanter des supermarchés Sabeco dans le

nord de l'Espagne. Leur multiplication rapide dans les premières années fera place à partir du milieu des années 70 à une croissance très ralentie. Les exercices 1978 et 1979 ne soldent par des déficits. Début 1982, les unités, au nombre de 19, sont réparties de Zaragoza à Bilbao. Leur chiffre d'affaires atteint 245 MF en 1981, compte tenu de ventes de gros à un réseau naissant de franchisés. S'y ajoutent les 163 MF d'un hypermarché « Mamut » implanté à San Sebastian, passé dans l'orbite du groupe suite au rachat en 1979 de la Cofradel. Une dizaine d'années s'écoulent pour que le groupe prenne une nouvelle décision d'expatriation. À la fin des années 70, profitant d'un accès de faiblesse du dollar, les Docks acquièrent une participation minoritaire dans la société américaine Lil'Champ, propriétaire d'un réseau de 160 « convenience stores ». En 1981, les ventes de cette filiale sont comparables à celles des supermarchés ibériques. La part de l'étranger grimpe alors à près de 5%. Étant donné la croissance élevée de cette société US, la bonne tenue du dollar et la stagnation de l'activité du groupe en France dans les dernières années, cette part semble appelée à croître dans les prochaines années.

L'histoire de Carrefour s'avère beaucoup plus animée et les performances de l'entreprise nettement supérieures. Moins de dix ans après son entrée en activité, Carrefour débute son expansion étrangère en 1970 par la Suisse. L'Italie et la Grande-Bretagne suivent en 1972. Mais, dans ces pays comme en France, les perspectives de développement sont limitées et la société doit compter avec de puissants concurrents locaux. À vrai dire, il s'agit encore d'opérations plus financières que commerciales. En 1982, dans ses 2 hypermarchés helvétiques, dans ses 6 hypermarkets britanniques, dans ses 4 Euromercati italiens, Carrefour ne possède respectivement que des participations de 30, 10 et 50 %. Aussi, en 1973, la société se retourne-t-elle vers l'Espagne. D'abord en s'associant avec un partenaire ibérique à 50/50 (aujourd'hui une quinzaine d'hypers) puis, à partir de 1975, à 50 / 50 avec la Sogara (Guyenne & Gascogne + Carrefour)(4 hypers en 1982). Apparemment satisfaite de ce redéploiement vers les pays moins développés, Carrefour commence une offensive, toujours e.n 1975, en direction du Brésil (une dizaine d'hypers en 1984) puis vers l'Argentine à partir de 1982 (2 hypers).

La liquidation en février 1984 de la participation dans Euromercato présage peut-être d'un intérêt nouveau pour les États-Unis.

L'implantation en Amérique latine distingue Carrefour des autres distributeurs. (À signaler que, d'après J. Savary, *Les multinationales françaises*, PUF, 1980, Intermarché détiendrait également des actifs au Brésil). La présence de l'entreprise savoyarde dans d'autres pays européens développés ne possède aussi guère d'équivalents, sinon Promodès en RFA. Mais, comme Carrefour dans les pays développés du Vieux Continent, Promodès est en position minoritaire (40 %) dans cette société allemande pilotée par Shaper : 5 Continent, un sixième prévu en 1984. En revanche, l'investissement en Espagne ont très commun. Outre les Docks, Promodès encore s'y est implanté dès 1978 avec un hypermarché « Continente » et le rachat de Diasa. La crise sévère ayant favorisé le déplacement de la consommation vers le commerce moderne, Promodès possède en Espagne début 1984, 8 Continente tandis que Diasa, à partir de deux plates-formes, approvisionne un réseau d'indépendants et 88 épiceries Discount DIA (modèle allemand Aldi ou ED en France). L'Espagne était aussi jusqu'à une date récente, le seul pays étranger où se soit implanté Auchan : 5 hyper et 2 cafétérias (env. 1 500 salariés) à travers sa filiale Al Campo.

Mais pour tous ou presque, les États-Unis représentent aujourd'hui l'objectif n° 1. Plusieurs entreprises qui ont acheté là-bas des réseaux avec un dollar à 4 F perçoivent maintenant des dividendes libellés en dollars à 8,50 F. (En somme, le contraire d'EDF qui emprunta à 4 F et rembourse à 8,50 F).

Suivant l'opération des Docks sur Lil'Champ, Promodès a pris en 1980 une participation légèrement majoritaire dans Red Food Stores. Puis, en juin 1983, a procédé au rachat de Houchen's Industries. La première contrôle une quarantaine de

grands supermarchés, principalement dans le Tennessee, la seconde une cinquantaine de supermarchés dans le sud-ouest du Kentucky.

Plus modeste, Euromarché s'avère également plus originale puisque la chaîne est seule à procéder par création. Elle prévoit l'ouverture à la rentrée 84 d'une grande surface à Cincinnati (en association avec Gilbert Weil et le Crédit Agricole). Depuis 1981, Euromarché a par ailleurs signé quelques contrats de franchise et d'assistance avec des hypermarchés situés au Moyen-Orient (Riyad, etc).

Alors qu'Auchan opère depuis 1981 en Espagne, il a attendu mars 1984 pour installer une modeste tête de pont aux États-Unis. Sa filiale Flunch vient en effet d'y racheter 7 cafétérias situées en Californie. Le groupe envisage d'ouvrir dans un proche avenir des hypermarchés outre-atlantique comme franchisés d'une chaîne américaine.

L'implantation de Casino en Californie remonte à 1976. La société y possède maintenant une douzaine de cafétérias et 8 épiceries fines. En mars 1984, elle a acquis le contrôle de Thriftmart Inc. en rachetant seulement 8 % de son capital. La société exploitait en Californie une quarantaine de supermarchés qu'elle est en train de liquider pour concentrer son activité sur 86 cash and carry.

En 1983, le groupe breton Rallye, suite à des discussions en cours depuis deux ans, a pris une participation dans Athletic Attic, chaîne US de onze magasins spécialisés dans les chaussures de sport. En mars 1984, le groupe investit carrément 100 MF (soit environ le prix de 2 hypermarchés de taille moyenne) pour le rachat de la branche distribution du groupe Athlete's Foot, dont la création à Pittsburgh par les frères Lando remonte à 1972. Le rachat porte sur une centaine de magasins spécialisés dans les articles de sport. Après le passage sous cette enseigne des onze magasins initiaux, Rallye procède à un développement de cette chaîne en France. (Ce qui tranche avec le lamentable échec des magasins GO Sports lancée par les Docks de France). Ou : comment toucher les dividendes du jogging, body-building et autre gym-tonic.

Il faut enfin rappeler le cas particulier du rachat par Leclerc au début 1984 de 20 % de la compagnie pétrolière Orca, établie dans le Tennessee, puisque à la différence de toutes les autres, cette opération correspond à une stratégie d'approvisionnement et non pas de conquête de nouveaux marchés.

TRAVAIL : L'OPINION D'UN SALARIÉ

— Commençons par les relations de travail. Dans quel cadre hiérarchique évoluez-vous ?

— Une structure banale. Au sommet, le directeur qui règne sur plusieurs services placés à égalité : l'administration et les secteurs. Chaque chef de secteur a sous ses ordres quelques chefs de rayon. Par exemple, le secteur frais comprend les rayons fruits et légumes, boulangerie-pâtisserie, viande, etc. Chaque secteur est constitué en centre de profit, c'est-à-dire qu'il est géré de façon autonome. Le chef de secteur détermine le personnel dont il a besoin, le recrute, choisit ses fournisseurs, fixe ses marges et ses prix — tout cela dans le cadre d'un dialogue entre les différents niveaux.

— Quelle est l'ambiance ?

— Les situations sont vraiment très diverses. Il y a des équipes dont la cohésion est bonne, dont les rapports avec la hiérarchie baignent dans l'huile, d'autres où l'on assiste à des phénomènes d'exclusion, des conflits permanents, du mouchardage, des vexations. Et puis, c'est assez variable d'un magasin à l'autre.

— Existe-t-il une cohésion du personnel ?

— Oui et non. Dans un certain sens, on a l'impression qu'on peut vivre en circuit fermé. Après le travail, on s'aide entre collègues, il y a l'équipe de foot, les réjouissances du Comité d'entreprise, l'arbre de Noël,... Mais, même hors du travail, les chefs de secteur se retrouvent avec le directeur, les chefs de rayon entre eux, les employés ensemble, les caissières à l'écart. Dans le travail lui-même, il y a un cloisonnement relativement étanche entre les équipes.

En outre, le personnel de base est lui-même assez fragmenté. Il y a une sorte de noyau et puis une autre catégorie composée de temps partiel et contrats à durée déterminée dont les conditions sont souvent très limite et qui sont exclus des circuits de promotion interne.

Les situations personnelles sont également très éclatées. Quel rapport entre le retraité militaire chargé de l'inspection, la jeune femme qui travaille parce qu'elle s'ennuie toute seule à la maison, celle qui est divorcée et doit élever trois enfants et le petit artisan en faillite qui s'échine à rembourser ses créanciers ?

— Faites-vous appel à des prestataires de services ?

— Oui, pour le nettoyage. C'est une entreprise qui emploie trois-quarts d'immigrés. Surtout des jeunes de la deuxième génération. Il y en a quatre fois plus chez eux que dans tout le personnel du magasin.

— Est-ce qu'il y a des luttes en faveur de leur intégration ?

— Aucune. Bien que techniquement elle serait très possible. Ils n'utilisent que deux machines. Le reste, ce sont des seaux et des balais. Evidemment, ils doivent être relativement nombreux pour faire le travail rapidement mais on les emploie tout de même 4 heures par jour (de 5H à 9H du matin) et 6 jours par semaine.

— Existe-t-il un esprit maison ?

— Peut-être. Mais il y a aussi des employés qui font une mi-temps ici et une mi-temps chez un concurrent. Ou bien la fille chez l'un et la mère chez l'autre. Il doit y avoir quelques naïfs.

— Les salaires ?

— Meilleurs que dans le commerce traditionnel et souvent supérieurs à ceux de l'industrie. Beaucoup apprécient de ne pas travailler le dimanche, la sécurité de l'emploi, les possibilités de promotion pour ceux qui acceptent les mutations.

Ce qui n'empêchera pas un chef de rayon payé au fixe de faire 60 ou 70 heures de présence. Il dira qu'il capitalise pour son avancement. Mais ils sont comme ça 5 ou 6 à capitaliser pour un seul poste.

— Comment considères-tu ton travail ?

— Manque de qualification à la base. Surencadrement. Manque de souplesse dans les horaires. Trop grand cloisonnement entre les équipes. Climat de méfiance. Mais au fond, le plus frustrant, c'est d'écouter des heures entières une horrible musique de variété en son d'ambiance. Et surtout de n'avoir aucune prise sur ce qu'on vend. On est quelques uns qui aurions envie de comprendre le rapport de nos marchandises avec le tiers-monde, d'informer des campagnes contre telle ou telle marque, des tests réalisés par les consommateurs. Comprendre les implications énergétiques, diététiques, etc. Mais on travaille comme des robots. Il n'y a que le chiffre, les ratios, les marges et l'étroitesse d'esprit, le manque de culture générale qui vont avec.
