

"AU BONHEUR DES DAMES" OU LA LEÇON DE COMMERCE DE M. ZOLA

MARIE-LOUISE HELIES-HASSID

Cet article met en évidence la pérennité de certains ressorts du commerce en effectuant un parallèle entre le grand magasin tel qu'il est apparu au siècle dernier et l'hypermarché. L'auteur utilise, à cet effet, le roman d'Emile Zola " Au Bonheur des Dames " et les notes prises par lui pour préparer cet ouvrage. A partir de cet exemple, elle suggère le recours à la littérature générale et à l'histoire pour une utilisation de recherche ou pédagogique.

révolution industrielle, le vingtième siècle restera, peut-être, dans l'histoire, celui de la révolution commerciale. Il a, effectivement été le témoin de l'apparition de nouvelles formules de distribution, au premier plan desquelles, il faut citer, dans notre pays, l'hypermarché.

Chaque fois que surgit une nouvelle forme de commerce, la tentation est forte de mettre en avant ses traits de modernité qui paraissent supplanter les avantages et qualités des formules antérieures. Ainsi, la recherche de la satisfaction du client, le discount, la maîtrise de la logistique, l'organisation du point de vente, le merchandising, la motivation du personnel ressortent aujourd'hui comme autant de facteurs de réussite du commerce moderne.

Un siècle avant que n'apparaisse l'hypermarché, la France a été le berceau d'une autre forme de commerce : le grand magasin. Cette formule de distribution que l'on classe aujourd'hui parmi les formules à maturité ou en déclin s'est bâtie sur quelques principes d'organisation et de gestion qui, à leur époque, aussi, étaient modernes et révolutionnaires. Le grand magasin que nous connaissons actuellement est différent de celui créé en 1852 par Aristide Boucicaut. Il a suivi les évolutions technologiques et concurrentielles. Comparer un hypermarché et un grand magasin de la même période est dénué de sens. Mais, en replaçant chaque formule dans son contexte historique et en reprenant

Marie-Louise Héliers-Hassid, chercheur au Centre DMSP, est Maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine où elle est responsable du DESS Distribution.

« *Quoi de neuf? ...Molière !* »

S. Guitry

« *L'histoire du commerce est celle de la communication des peuples* »

Montesquieu

L'été 1999 a mis sur le devant de la scène le monde de la grande distribution. Le rapprochement entre Carrefour et Promodès, d'une part, les affrontements avec le milieu agricole, d'autre part, ont été largement commentés par l'ensemble des médias. La problématique est passée du monde des experts et spécialistes à celui du grand public. Les commentaires nombreux ont, à nouveau, traduit l'ambivalence de la perception de ce secteur tour à tour décrié pour ses pratiques et cité en exemple pour son dynamisme.

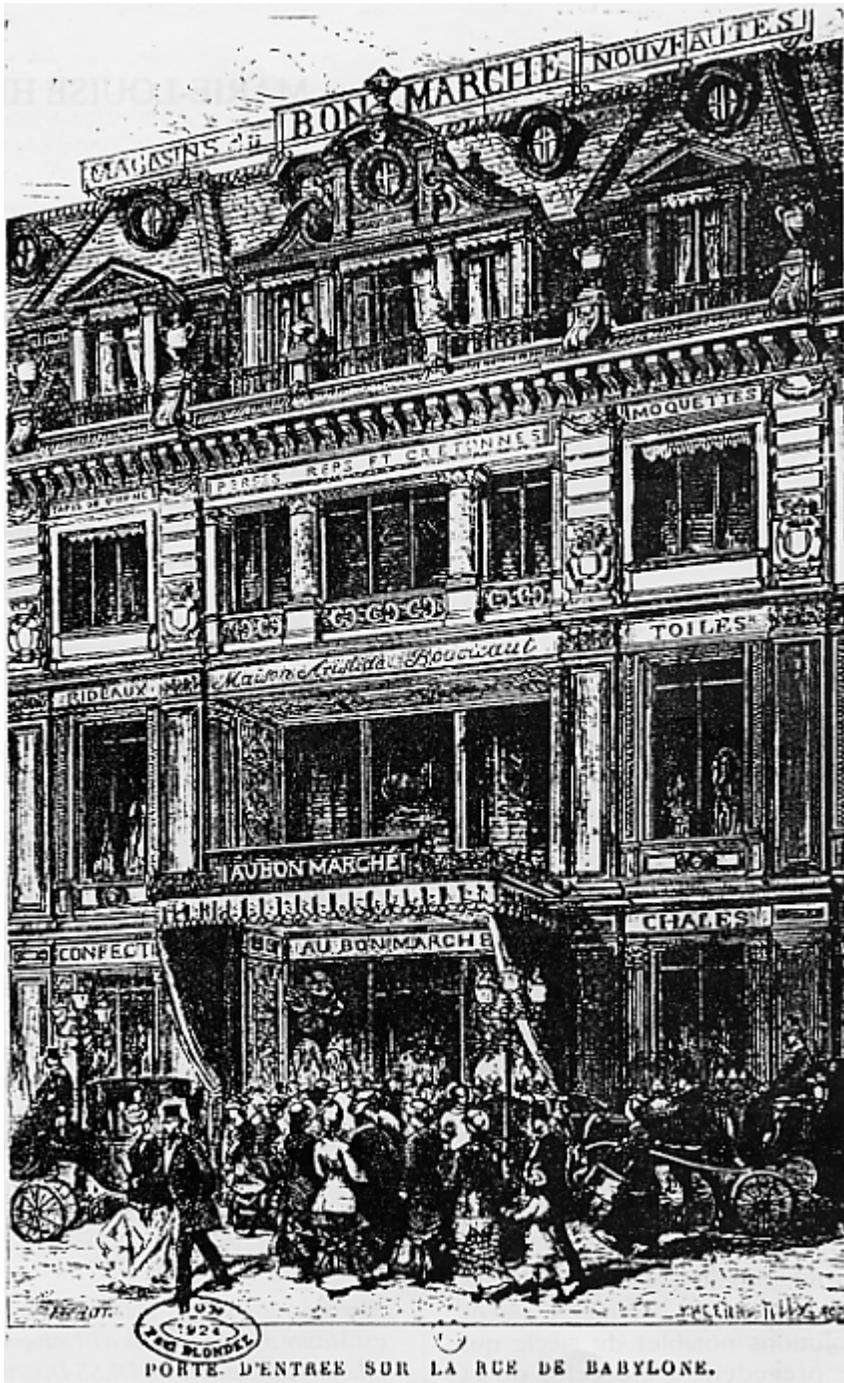
En cette période où se multiplient les bilans, nul doute que les profondes mutations du commerce soient citées parmi les évolutions notables du siècle qui s'achève. Le siècle précédent a été celui de la

les principes qui constituent sa base, le constat est parfois troublant. En quoi les méthodes et principes de gestion utilisés par le commerce moderne, en général, et l'hypermarché, en particulier, sont-ils nouveaux ? Les questions soulevées par l'actualité récente ne correspondent-elles pas, en fait, à la réactivation de préoccupations plus anciennes ?

N'existe-t-il pas dans le commerce certains " fondamentaux " qui perdurent à travers le temps ?

Pour tenter de répondre à ces interrogations, nous disposons du témoignage précieux d'Emile Zola. Des extraits de son roman " Au Bonheur des Dames " et des notes prises pour la préparation de cet ouvrage constitueront les réponses que nous apporterons aux questions soulevées.

Photo Le Bon Marché



Emile Zola, ethnographe

Si le premier terme qui vient à l'esprit pour qualifier Emile Zola est celui de romancier (tout élève a été confronté dans sa scolarité à l'étude de l'un ou l'autre de ses ouvrages), il a aussi laissé une trace dans l'histoire en qualité de journaliste. Sa prise de position dans l'Aurore en faveur du capitaine Dreyfus dans le célèbre article " J'accuse " est un classique du genre. Une facette moins connue de son talent et de son activité mérite d'être mise en exergue : Zola était aussi un remarquable ethnographe, travaillant avec une rigueur extrême. " Vingt années d'observations, qui ont mis en œuvre les trois caractéristiques principales de l'enquête ethnographique : le travail sur le terrain, l'observation des phénomènes particuliers à des groupes restreints, l'analyse et l'organisation des phénomènes observés pour élaborer des documents descriptifs et des synthèses " nous précise H. Mitterand en avant-propos des " Carnets d'enquêtes ".

Pour écrire " Au Bonheur des Dames ", E. Zola a constitué un important dossier préparatoire détenu par la Bibliothèque Nationale. Ce document qui nous éclaire sur sa méthode de travail, comporte, outre l'ébauche dans laquelle l'auteur expose son intention, les plans du roman à venir et les notes prises lors de l'enquête menée dans les grands magasins, le Bon Marché, le magasin du Louvre et à la Place Clichy dont sa femme était une cliente assidue. Ce travail sur le terrain qui occupa plusieurs demi-journées consista en l'observation à fin de description et de compréhension du fonctionnement du grand magasin, en interviews de responsables et de dirigeants. Il passa dans tous les services, suivit la circulation des marchandises, se familiarisa avec le métier et son vocabulaire. Il fut aussi attentif à tout ce qui constitue l'environnement du magasin : le quartier, la foule. Sa curiosité s'exerça sur les divers aspects de la gestion (financière, commerciale, du personnel). Ses amis furent mis à contribution pour lui donner des informations (sur des aspects liés à l'architecture, par exemple). Son épouse fut chargée de recueillir des catalogues pour en extraire de la documentation sur les produits. Toutes ces observations et questionnements furent transcrits sous forme de notes, l'écrit étant complété de croquis et de plans (plans du quartier, plans des magasins...).

LA CONCENTRATION DE LA DISTRIBUTION

La mort du petit commerce

" Voilà ce dont le quartier se plaint, car les petites boutiques commencent à y souffrir terriblement. Ce Mouret les ruine... (7 ; p410)
 ...c'est une crise qui passera... Seulement, j'ai diminué mon personnel... (7 ; p 397)
 ... Pas un client n'est venu déranger cette explication de famille. La boutique restait noire et vide... (7 ; p 398)
 ...et l'on voyait, contre les vitres, les faces pâles des petits commerçants occupés à compter les premières voitures qui s'arrêtaient devant la nouvelle porte d'honneur... " (7; p 611)
 Chaque fois que le Bonheur des Dames créait des rayons nouveaux, c'étaient de nouveaux écroulements, chez les boutiquiers des alentours. " (7 ; p 597)

D'une distribution alimentaire atomisée en 1950 nous sommes passés à une forte concentration puisque cinq groupes représentent aujourd'hui près de 80 % de cette distribution. La tendance est identique dans le secteur non-alimentaire. Ce bouleversement provoque des tensions avec un commerce traditionnel confronté à une nouvelle concurrence qui le laisse souvent désarmé.

Les relations avec les fournisseurs

"Alors Gaujean, le fabricant de soie intervint...Lui accusait les grands magasins de ruiner la fabrication française ; trois ou quatre lui faisaient la loi, régnaient en maîtres sur le marché..." (7;p404)

" Quand on a des tissages un peu partout, aux environs de Lyon, dans le Gard, dans l'Isère, on ne peut chômer un jour, sans des pertes énormes... Puis nous autres qui employons des façonniers ayant dix ou quinze métiers, nous sommes davantage maîtres de la production, au niveau du stock : tandis que les grands fabricants se trouvent obligés d'avoir de continus débouchés, les plus larges et les plus rapides possible... Aussi sont-ils à genoux devant les grands magasins. J'en connais trois ou quatre qui se les disputent, qui consentent à perdre pour obtenir leurs ordres. " (7 ; p 573)

" Les grands magasins profitent de leur situation pour faire la loi à la fabrication, qui souffre en France par leur faute. Ils prennent en quantité, paient comptant et par là même obtiennent des concessions que le petit commerce ne peut obtenir. " (8 ; p 219)

Les abus du système

" Souvent ils ne sont pas honnêtes. Ainsi parfois sur trois cents pièces fabriquées, ils en achètent cinquante à deux francs et les revendent un franc cinquante. Cela amène la dépréciation sur les deux cent cinquante pièces et le fabricant fait faillite. Alors ils achètent les deux cent cinquante pièces pour rien et mettent le mètre, à trois francs. Le tour est joué...(8 ;p219)

... Bien qu'ils le nient, ils affichent souvent un article plus bas qu'ils ne l'ont acheté, pour faire de la réclame ou pour faire concurrence. " (8 ; p 220)

Dominants dans leur relation au commerce dans la période 1950-1975, les industriels vont être confrontés à la montée en puissance des formes modernes du commerce (hypermarchés et supermarchés).

Le pouvoir change de camp : les grandes surfaces commencent à imposer leur loi à leurs fournisseurs dont ils exigent des conditions d'achat de plus en plus drastiques. L'engouement du public pour ces distributeurs contraint les fabricants, pour continuer à exister, à passer sous leurs fourches caudines.

Cette tension des relations entre l'industrie et le commerce conjuguée à la recherche de l'avantage concurrentiel par le prix pousse parfois à certains débordements. Les années passées ont été le témoin de quelques actions en justice pour revente à perte. Le caractère répétitif de ces pratiques a amené le législateur à réglementer à travers notamment la loi Gal-land.

LE CLIENT... QUEL CLIENT ?

La femme

" C'était la femme que les magasins se disputaient par la concurrence, la femme qu'ils prenaient au continuel piège de leurs occasions, après l'avoir étourdie devant leurs étalages. Ils avaient éveillé dans leur chair de nouveaux désirs, ils étaient une tentation immense, où elle succombait fatalement, cédant d'abord à des achats de bonne ménagère, puis gagnée par la coquetterie, puis dévorée..." (7 ;p 461)

" Le culte de la femme, la femme reine, chez elle. Les jours d'exposition, les grands jours de vente, elle règne en foule,, elle est comme en pays conquis, volontaire, arrogante, régnant sur un peuple de commis qui ne sont plus que leurs choses. " (8 ; p 184)

Soucieux d'appliquer avec rigueur les principes de base du marketing les industriels et les commerçants se penchent sur leur marché, cherchent à comprendre et à connaître les consommateurs pour mieux les conquérir. Après les années de croissance et de marketing flamboyant de la société de consommation où les objectifs étaient ambitieux et la conquête aisée, les entreprises découvrent un client exigeant, infidèle qu'il convient de satisfaire pour le conserver. Nombre de projets ou autres chartes d'entreprises proclament " mettre le client au centre de leurs préoccupations ". Le contexte change, les pratiques s'adaptent, le client reste toujours le moteur de l'activité commerciale. Mais ce client est multiple, ses attentes fort diversifiées et toujours renouvelées

"...il faut attirer le client par la présence de toutes les marchandises imaginables (utiles à la femme) dans un seul lieu. De là l'idée de ces bazars pour la femme où elle trouve tout ce qu'il lui faut, jusqu'à du superflu (et même quelques bibelots pour les hommes, qu'elle peut acheter, cannes, articles Paris). On a joint l'enfant naturellement. Mon Octave se creusera la tête pour toujours contenter la femme, pour lui donner tout ce qu'elle peut désirer, pour l'envelopper d'une caresse (cabinet de toilette et autres, très luxueux; gâteaux et rafraîchissements; correspondances; salle de lectures; galeries de peinture; salons; flatterie dans l'enfant). Octave recommandera la galanterie, la caresse comme première règle." (8; p152-153)

L'enfant consommateur

"Mais son idée la plus profonde était, chez la femme sans coquetterie, de conquérir la mère par l'enfant; il ne perdait aucune force, spéculait sur tous les sentiments, créait des rayons pour petits garçons et fillettes, arrêtaient les mamans au passage, en offrant aux bébés des images et des ballons. Un trait de génie que cette prime des ballons, distribuée à chaque acheteuse, des ballons rouges, à la fine peau de caoutchouc, portant en grosses lettres le nom du magasin, et qui, tenus au bout d'un fil, voyageant en l'air, promenait par les rues une réclame vivante!" (7; p 612-613)

Si l'abondance de l'offre reste toujours attrayante pour le client, les commerçants ont pris conscience du fait que la motivation de fréquentation du point de vente va au-delà d'un simple acte économique. Il y a un plaisir d'acheter, de passer un moment dans un cadre agréable et confortable. Ce courant qui s'est traduit dans le commerce spécialisé par la création de points de restauration, de repos, d'information commence à gagner les magasins généralistes.

La généralisation du libre service a favorisé l'accès au commerce et à la consommation de nouvelles clientèles. Le changement des modes de vie et, notamment, la progression du taux d'activité féminin a changé les comportements d'achat. Le rôle d'approvisionnement courant du ménage, traditionnellement réservé à la mère de famille, a été délégué à d'autres acteurs, en particulier à l'enfant. Cette nouvelle répartition des missions n'a pas échappé aux producteurs et distributeurs. Tout a été mis en œuvre pour séduire ce nouveau prescripteur ou décideur dans l'acte d'achat. Cible des publicitaires, l'enfant est aussi pris en compte dans les pratiques de merchandising des distributeurs : les emplacements des produits qui lui sont destinés tiennent compte de sa taille, des animations, des ateliers sont créés dans les magasins pour le capter. Certains points de vente spécialisés (Apache, par exemple) sont même conçus uniquement dans la logique de l'enfant qui devient un client autonome puisqu'il dispose d'une carte de paiement personnelle, rechargée par les parents, lui permettant d'effectuer des achats jusqu'à un montant plafonné.

LE PRIX ET LA RENTABILITÉ

Le prix, arme concurrentielle

"Si l'ancien commerce, le petit commerce, agonisait, c'est qu'il ne pouvait soutenir la lutte des bas prix... (7; p 459)
... Alors, la lutte s'engagea sur les prix...
... Robineau, usant des armes de son adversaire... annonçait par de grandes pancartes blanches... le prix de cinq francs cinquante... la semaine suivante, Mouret, ... le donna à cinq francs quarante... Le coup fut rude pour Robineau... Gaujean accourut de Lyon, il y eut des conciliabules effarés, on finit par prendre la résolution héroïque : la soie serait baissée... à cinq francs trente... Le lendemain Mouret mettait son étoffe à cinq francs vingt... Robineau répliqua par cinq francs quinze... Mouret afficha cinq francs dix... Enfin Mouret osa le chiffre de cinq francs... Robineau atterré, hors d'haleine s'arrêta de même à cinq francs." (7; p 156-157)

Une fois cernées les attentes de la clientèle, le commerçant a recours aux outils classiques du marketing afin de la capter, de la séduire et de la conserver. L'observation des pratiques de la grande distribution depuis un demi siècle permet de constater une prédilection pour la variable prix. Le commerce moderne se sert du prix comme moteur de son expansion en lui assignant une double fonction : lutter contre la concurrence et attirer le consommateur.

Lorsque les grandes surfaces ont commencé leur implantation en France, elles ont utilisé l'arme qu'est le prix pour écraser le petit commerce traditionnel. Mais, au fil des années, le profil de la concurrence a changé. Il ne s'agit plus de s'imposer face au commerce traditionnel mais face à ses pairs, les autres enseignes qui elles aussi utilisent cet outil.

" Mais si, de part et d'autre, l'honneur était sauf, la situation devenait meurtrière pour Robineau... soutenu seulement par Gaujean... glissait chaque jour un peu sur la pente de la faille. Il mourait de sa témérité... " (7 : p 577)

Le principe du discount

"... le jeune homme... lui expliquait le mécanisme du nouveau commerce des nouveautés. Ce commerce était basé maintenant sur le renouvellement continu et rapide du capital, qu'il s'agissait de faire passer en marchandises le plus de fois possible, dans la même année. Ainsi, cette année là, son capital, qui était seulement de cinq cent mille francs, venait de passer quatre fois et avait ainsi produit deux millions d'affaires. Une misère d'ailleurs, qu'on décuplerait, car il se disait certain de faire plus tard reparaître le capital quinze et vingt fois dans certains comptoirs...

...de cette manière nous pouvons nous contenter d'un petit bénéfice : comme nos frais généraux s'élèvent au chiffre énorme de seize pour cent, et que nous ne prélevons guère sur les objets que vingt pour cent de gain, c'est donc un bénéfice de quatre pour cent au plus ; seulement cela finira par faire des millions, lorsqu'on opérera sur des quantités de marchandises considérables et sans cesse renouvelées... " (7 : p 458-459)

" Le commerce de ces grands magasins est basé sur le renouvellement rapide du capital. Ainsi, si l'on a un million de capital, il s'agit de le faire revenir trois et quatre fois en marchandises pendant une année, c'est-à-dire d'établir un roulement des marchandises assez grand pour que le capital, représenté par elles, passe trois et quatre fois dans le magasin. Donc il faut vendre beaucoup, et pour cela vendre bon marché... " (8 : p 152)

Le prix d'appel

"Ainsi il avait découvert qu'elle (la femme) ne résistait pas au bon marché, qu'elle achetait sans besoin, quand elle croyait conclure une affaire avantageuse ; et sur cette observation, il basait son système des diminutions de prix, il baissait progressivement les articles non vendus, préférant les vendre à perte, fidèle au principe de renouvellement rapide des marchandises... (7 : p 613)

...C'était ce chiffre qui révolutionnait les femmes : deux sous de meilleur marché qu'au Bonheur des Dames... " (7 : p 576)

" Nous perdrons quelques centimes sur l'article, je le veux bien. Après ? le beau malheur si nous attirons toutes les femmes et si nous les tenons à notre merci, séduites, affolées devant l'entassement de nos marchandises, vidant leur porte-monnaie sans compter ! Le tout, mon cher, est de les allumer, et il faut pour cela un article qui flatte, qui fasse époque. Ensuite, vous pouvez vendre les autres articles aussi cher qu'ailleurs, elles croiront les payer chez vous meilleur marché. " (7 : p 425)

La recherche du prix bas est devenue la règle pour conquérir et conserver sa part de marché.

Le risque lorsque le commerçant s'engage dans cette spirale, est de mettre en péril la pérennité de son affaire.

Cependant, les géants du commerce moderne comme Wal-Mart, Carrefour ou Leclerc qui ont mis en œuvre cette politique de bas prix sont aujourd'hui puissants et prospères. " Acheter le moins cher possible pour vendre le moins cher possible ", telle est la règle promulguée en 1949 par Edouard Leclerc.

La recherche de l'avantage concurrentiel par le prix pousse les nouveaux commerçants à faire pression sur leurs fournisseurs pour obtenir de meilleures conditions d'achat. La taille devient un argument et un atout dans la négociation, c'est ce qui explique le phénomène de concentration que nous avons évoqué plus haut. Acheter moins cher, mais aussi vendre moins cher, donc pratiquer des marges faibles, c'est le principe du discount, la marge unitaire faible étant compensée par une rotation du capital élevée. Prenons, à titre d'exemples, trois cas :

- une marchandise achetée 100 sur laquelle est appliquée une marge unitaire de 50 et qui tourne 2 fois produira une marge totale de 100 ;
- si la marge unitaire n'est que de 20 et la rotation de 6, la marge totale dégagée sera de 120 ;
- si, grâce aux volumes de vente générés, elle peut être achetée 80, que la marge unitaire est de 15 et qu'elle tourne 10 fois, la marge totale sera de 150.

C'est cette troisième hypothèse qui correspond au discount.

Moyen de lutte contre les concurrents, le prix sert aussi à attirer le client. " Un îlot de perte dans un océan de profit ", recommandait Bemardo Trujillo. Ce principe, repris par les hypermarchés et les supermarchés, continue à faire recette.

Le prix d'appel attire le client qui ensuite achètera d'autres produits à marge normale. C'est le ressort des nouvelles formes de commerce, une des règles de base du merchandising qui fait avoisiner des références à prix attractif avec d'autres références au prix plus élevé et aux marges plus confortables, espérant ainsi amener le client à glisser vers ces articles plus coûteux.

Dans les années récentes, certains experts considéraient qu'à force de marteler dans l'esprit du consommateur l'argument du prix bas, ce levier avait perdu de sa force. La campagne de communication spectaculaire montée par Carrefour en 1998 dans le cadre de son trente cinquième anniversaire a fait la preuve qu'il n'en était rien et que le client reste toujours très sensible à cette variable.

La notion de marge compensée

" *La femme est donc éblouie par l'accumulation des marchandises. C'est ce qui fait le succès des grands magasins. Abondance et nouveauté des dessins. On en voit dix, on peut choisir. Le choix. L'article qui frappe, qui est destiné à attirer est toujours mis à bon marché : le gain réalisé sur eux est petit. Les gros gains sont réalisés sur les objets sérieux.* " (8 ; p 220)

La rentabilité dans le commerce obéit à deux principes : la rotation des stocks, citée plus haut, et la notion de marges compensées. La marge moyenne d'un magasin est le résultat de la pondération entre des niveaux de marge variables selon les secteurs et les articles et des volumes, eux aussi variables.

LA COMMUNICATION

La publicité

" *Depuis le matin, la cohue augmentait. Aucun magasin n'avait encore remué la ville d'un tel fracas de publicité. Maintenant le Bonheur dépensait chaque année près de six cent mille francs en affiches, en annonces, en appels de toutes sortes ; le nombre des catalogues envoyés allait à quatre cent mille, on déchiquetait plus de cent mille francs d'étoffes pour les échantillons. C'était l'envahissement définitif des journaux, des murs, des oreilles du public, comme une monstrueuse trompette d'airain, qui, sans relâche, soufflait aux quatre coins de la terre le vacarme des grandes mises en vente.* " (7 : p 763)

Si le prix est au cœur de la stratégie commerciale, d'autres moyens sont déployés pour attirer le consommateur. Le secteur du commerce est actuellement le premier annonceur en France bien que l'accès au média télévision soit réglémenté. Cette contrainte incite les enseignes à recourir à d'autres supports publicitaires. L'affichage, les prospectus et les catalogues sont parmi les moyens de communication favorisés des distributeurs modernes.

« *La publicité dépense plus d'un million. Les dessins de mode vont à cent vingt cinq mille francs, la gravure à soixante quinze mille. Il y a cent employées (femmes) au service de publicité.* (8 : p 180-181)

Le marketing événementiel

" *Ce qui arrêtaient ces dames, c'était le spectacle prodigieux de la grande exposition de blanc... Rien que du blanc, tous les articles blancs de chaque rayon, une débauche de blanc, un astre blanc dont le rayonnement fixe aveuglait d'abord, sans qu'on pût distinguer les détails, au milieu de cette blancheur unique... Et la merveille, l'autel de cette religion du blanc, était, au-dessus du comptoir des soieries, dans le grand hall, une tente faite de rideaux blancs qui descendaient du vitrage. Les mousselines, les gazes, les guipures d'art, coulaient à flots légers, pendant que des tulles brodés, très riches, et des pièces de soie orientale, lamée d'argent, servaient de fond à cette décoration géante, qui tenait du tabernacle et de l'alcôve.* " (7 : p 768-769)

Certaines périodes sont propices aux affaires car elles correspondent à des moments particuliers de la vie des clients : les fêtes de fin d'année, la rentrée scolaire. Lorsque l'activité se calme, il faut susciter la demande, surprendre le client car l'une des préoccupations principales du commerçant est d'assurer la régularité de son chiffre d'affaires. C'est la mission dévolue aux manifestations commerciales. L'insertion des " anniversaires " entre la rentrée des classes et la fin de l'année n'est pas le fait du hasard.

LA MARQUE DU DISTRIBUTEUR

" *Cependant Bourdoncle avait pris une de ces pièces de soie, dont il examinait le grain d'un air attentif d'homme compétent. C'était une faille à lisière bleu et argent, le fameux Paris-Bonheur, avec laquelle Mouret comptait porter un coup décisif.* " (7 ; p 424)

Attirer le client ne suffit pas. L'enseigne doit le fidéliser en étant soucieuse de ses attentes en matière de prix et de qualité et en lui donnant l'impression qu'elle seule est capable de lui apporter la satisfaction qu'il recherche. La marque de distributeur est, sans conteste, un outil idéal pour atteindre

...une faille à gros grain, souple, solide... Et vous ne la trouverez que chez nous, car nous en avons acheté la propriété exclusive. " (7 ; p 463)

" Le Louvre n 'a pas de fabrique à lui, n 'est intéressé dans aucune. Seulement il accapare un fabricant tout entier qui ne fabrique plus que pour lui, à des prix convenus. " (8 ; p 178)

cet objectif. De plus, elle permet au distributeur d'asseoir son positionnement tout en servant sa rentabilité. Si certaines enseignes de la grande distribution alimentaire en ont été convaincues très tôt (Casino, Monoprix, Carrefour), d'autres y sont venues plus tardivement (Leclerc, Auchan). Aujourd'hui, elles sont toutes unanimes à utiliser ce levier.

LE MAGASIN ET LE MERCHANDISING

Le lieu de vente

Tout est bâti en brique et en fer. La façade en belle pierre... Vieux chêne et or, aspect riche et un peu sévère ". (8 ; p 169}

"Et, désormais, cette façade, devant laquelle on s'écrasait, devenait la réclame vivante, avec son luxe bariolé et doré de bazar. ses vitrines larges à y exposer le poème entier des vêtements de la femme, ses enseignes prodiguées, peintes, gravées, taillées, depuis les plaques de marbre du rez-de-chaussée, jusqu'aux feuilles de tôle arrondies en arc au-dessus des toits, déroulant l'or de leurs banderoles, et où le nom de la maison se lisait en lettres couleur du temps, découpées sur le bleu de l'air. " (7 : p 763-764}

" Mais où Mouret se révélait comme un maître sans rival, c'était dans l'aménagement intérieur des magasins. Il posait en loi que pas un coin du Bonheur des Dames ne devait rester désert ; partout, il exigeait du bruit, de la foule, de la vie : car la vie, disait-il attire la vie, enfante et pullule. " (7 ; p 613)

" Octave pourra d ' abord avoir fait ranger méthodiquement les rayons, tous les rayons de tissu confectionné d'un côté, tous les tissus de l'autre, puis il s 'apercevra que cela localise trop la foule. A lors il mettra un apparent désordre ...il disséminera les articles dont une femme peut avoir besoin successivement, ou simplement désire voir l'un après l'autre. " (8 ; p 170)

" Mais pourquoi cherchez-vous à ménager l'œil ? dit-il. N'ayez donc pas peur, aveuglez-le...Tenez ! du rouge ! du vert ! du jaune ! Il avait pris les pièces, il les jetait, les froissait, en tirait des gammes éclatantes... Il voulait des écroulements, comme tombés au hasard des casiers éventrés, et il les voulait flam-bants des couleurs les plus ardentes, s'avivant l'un par l'autre. en sortant du magasin, disait-il, les clientes devaient avoir mal aux yeux "(7 : p 434)

Premier média du commerce, le magasin est aujourd'hui l'objet de toutes les attentions. La recherche d'une identité visuelle forte, différenciante, évocatrice est érigée en règle par le commerce moderne. Une architecture soignée, une décoration susceptible de valoriser l'offre et de véhiculer l'image souhaitée par l'enseigne en constituent les fondements.

Ce sont d'abord la vitrine et l'enseigne qui doivent attirer le chaland pour l'amener à pénétrer dans l'espace de vente.

Une fois le chaland dans le magasin, la mission du commerçant est de le transformer en client. Le vendeur en a la responsabilité. L'avènement du libre service a imposé de repenser le point de vente pour que l'acte d'achat soit suscité par la marchandise elle-même. C'est le principe de base du merchandising : la vente visuelle.

L'organisation du magasin doit répondre à une double préoccupation : permettre l'achat réfléchi, ce qui suppose une implantation des produits selon une logique compréhensible par le consommateur (lisibilité de l'offre) et susciter l'achat d'impulsion en stimulant le client. L'abondance de l'offre associée à quelques règles d'animation du magasin sont les ressorts de cette mécanique.

Pour stimuler le client, les magasins ont appris à agir sur des variables situationnelles correspondant aux divers sens de l'homme (la vue, l'ouïe, l'odorat...). La couleur, la musique, les odeurs sont aujourd'hui des moyens utilisés pour attirer le consommateur et le pousser à l'acte d'achat.

Des espaces d'échange

" C'était la cathédrale du commerce moderne solide et légère, faite pour un peuple de clientes. " (7 ; p 612)

" Salon de lecture et de correspondance... Des enfants jouent, courent... Des hommes et des femmes âgées viennent attendre des clientes qui font des emplettes. Des passants viennent lire des journaux. Le soir on allume et il faut renvoyer les lecteurs qui s'oublieraient. Le buffet est voisin ainsi que les cabinets pour les dames, que précède une serre et où l'on entre par une petite tente de velours rouge. " (8 ; p 168)

" Mouret avait l'unique passion de vaincre la femme. Il la voulait reine dans sa maison, il lui avait bâti ce temple pour la tenir à sa merci. C'était toute sa tactique, la griser d'attentions galantes et trafiquer de ses désirs, exploiter sa fièvre. Aussi, nuit et jour, se creusait-il la tête à la recherche de trouvailles nouvelles. Déjà, voulant éviter la fatigue des étages aux dames délicates, il avait fait installer deux ascenseurs capitonnés de velours. Puis il venait d'ouvrir un buffet, où l'on donnait gratuitement sirops et biscuits, et un salon de lecture, une galerie monumentale, décorée avec un luxe trop riche, dans laquelle il risquait même des expositions de tableaux. " (7 ; p 612)

LA GESTION DU PERSONNEL

" Ce dernier (Mouret) ayant remarqué que les marchandises démodées, les rossignols, s'enlevaient d'autant plus rapidement que la guelte donnée aux commis était plus forte, avait basé sur cette observation un nouveau commerce. Il intéressait désormais ses vendeurs à la vente de toutes les marchandises, il leur accordait un tant pour cent sur le moindre bout d'étoffe, le moindre objet vendu par eux : mécanisme qui avait bouleversé les nouveautés, qui créait entre les commis une lutte pour l'existence, dont les patrons bénéficiaient... (7 ; p 421)
...Et Mouret touchait enfin à la réalisation de son rêve : cette façade qui allait grandir sur le rue du Dix-Décembre, était comme l'épanouissement même de sa fortune. Aussi voulut-il fêter la pose de la première pierre. Il en fit une cérémonie, distribua des gratifications à ses vendeurs, leur donna le soir du gibier et du Champagne. " (7 ; p 701)

" On ne prend que des filles du métier. Pas de femmes du monde malheureuses et intéressantes : un embarras terrible. On veut qu'elles sachent en entrant... (8 ; p183-184)
...Un vendeur (ou une vendeuse) vient se présenter au premier. Celui ci regarde son physique, sa tenue, s'il est propre et agréable. Il faut des références. " (8 ; p 207)

" D'ailleurs Denise' ne s'en tenait pas à vouloir panser les plaies vives dont elle avait saigné : des idées délicates de femme, soufflées à Mouret, ravirent la clientèle. Elle fit aussi la

Usines à vendre dans les années 60, les hypermarchés sont devenus des espaces de vente conçus pour favoriser le confort d'achat. Le point de vente n'est plus seulement le lieu de la transaction commerciale, il se veut aussi lieu de vie, espace de convivialité ou de détente. La théâtralisation de l'offre devient la règle. Les enseignes rivalisent de créativité : univers de vente, points de restauration, magasins musées...

Les spécialistes de l'observation des comportements de consommation soulignent avec force les attentes en matière de service. Le consommateur de cette fin de siècle est avare de son argent, de son temps mais aussi de ses efforts. Tout doit être fait dans le magasin pour lui faciliter l'acte d'achat.

Alors qu'à son origine l'hypermarché avait posé en principe de base le libre service total pour contenir ses marges, le poids du poste " frais de personnel " étant, quelle que soit la formule de distribution, la plus lourde dans les frais de gestion, nous observons depuis quelques années un réinvestissement des grandes surfaces de vente par le personnel de contact. Les hypermarchés et supermarchés multiplient les stands avec service : fromage à la coupe, traiteur, poissonnerie, personnel de démonstration dans les rayons à produits techniques (électroménager, informatique...). Le distributeur est redevenu un commerçant. Le rôle du personnel de vente est à nouveau mis en avant et les enseignes attachent le plus grand soin à uniformiser la prestation de service, à former ce personnel, à le stimuler, à le motiver.

Parmi les facteurs clés de succès reconnus du commerce moderne, la gestion du personnel est fréquemment citée par les enseignes qui comptent et les experts qui les étudient. Les principes comme "le partage de l'avoir, du pouvoir et du savoir " d'Auchan, le choix de Sam Walton d'appeler " associés " les employés de Wal Mart, la multiplication des instituts de formation (Institut de l'Excellence d'Auchan, Institut Marcel Fournier de Carrefour, Institut Pierre Guichard de Casino...) sont autant de témoignages de la primauté accordée au management du personnel car la

joie de l'homme en appuyant un projet qu'il nourrissait c/epilis longtemps, celui de créer un corps de musique dont les exécutants seraient tous choisis dans le personnel... Ensuite on installa une salle de jeu pour les commis, deux billards, des tables de fric trac et d'échecs. Il y eut des cours, le soir, dans la maison, cours d'anglais et d'allemand, cours de grammaire, d'arithmétique, de géographie ; on alla jusqu'à des leçons d'équitation et d'escrime, une bibliothèque fut créée, dix mille volumes mis à la disposition des employés. Et l'on ajouta encore un médecin à demeure donnant des consultations gratuites, des bains, des buffets, un salon de coiffure. " (7 ; p 728-729}

satisfaction de la clientèle passe souvent par la compétence et la satisfaction du personnel.

(1) héroïne de roman, épouse de Mouret

Méthodologie

L'une des caractéristiques des sciences de gestion, en général, et du marketing, en particulier, est d'être au confluent de nombreux courants : économique, démographique, sociologique, psychologique... Dressant l'arbre généalogique du marketing, R Kotler précisait que la discipline est " fille de l'économie et de la psychologie, petite-fille des mathématiques et de la philosophie ". Ce métissage des apports se retrouve dans la diversité des méthodes de recherche. (5)

Si le présent article s'appuie, en partie, sur des travaux d'historiens, il ne prétend pas relever, au sens strict, de ce courant de recherche. La méthode retenue prend pour base l'ouvrage, " Au Bonheur des Dames ", d'Emile Zola, L'exploitation d'un tel matériau présente un risque ou une limite : le biais induit par la part de fiction qui est l'essence même du type d'oeuvre qu'est le roman. Afin de contourner cet écueil, nous avons, pour la plupart des passages retenus, conforté le propos romanesque par un extrait des " Carnets d'enquêtes " qui ont constitué pour Zola sa base d'écriture et qui sont des éléments d'observation ou des transcriptions d'entretiens garantissant un bon niveau d'objectivité.

Compte tenu de l'objet de notre contribution - tenter de mettre en évidence la stabilité des principaux ressorts du commerce - l'analyse du document de travail a volontairement négligé le fil conducteur constitué par l'intrigue pour se focaliser sur la description du contexte qui sert de toile de fond au roman. Les personnages et leurs traits de caractère n'ont été retenus que dans la mesure où leurs actes ou leurs propos sont porteurs d'une information pertinente pour appuyer notre thèse.

Nous avons procédé, de manière classique, à une analyse de contenu de type analyse thématique. Une première étape, sur la base d'une lecture linéaire, a permis de faire ressortir, un certain nombre de thèmes. Dans une deuxième phase, compte tenu de notre objectif - démontrer la stabilité des principes de fonctionnement du commerce du grand magasin à ses origines à l'hypermarché aujourd'hui - nous avons procédé à une sélection des thèmes qui faisaient ressortir ces éléments de convergence et isolé les passages du roman significatifs pour chacun de ces thèmes. Enfin, la troisième étape, dans le souci de rassurer sur l'objectivité de la description du romancier, s'est orientée sur l'extraction des " Carnets d'enquêtes " des passages correspondants dont s'est servi l'auteur pour construire son roman.

Utiliser le roman comme terrain de recherche en gestion peut surprendre, La recherche progresse essentiellement grâce à des échanges interdisciplinaires : des travaux en physique trouvent un champ d'application en finance, l'approche neuronale s'appuie sur un fondement de recherche en biologie, les stratèges en gestion ont recours à l'expertise des stratèges militaires (Sun Tzu, Clausewitz), les sociologues et les psychologues ont apporté leur concours à une meilleure compréhension du consommateur. La littérature, au sens strict, mérite, elle aussi, d'être davantage exploitée comme objet de recherche en gestion. Notre discipline, en particulier, est un terrain favorable à la convergence voire à la réconciliation de deux grands courants que l'on oppose fréquemment : le courant " littéraire " et le courant " scientifique ". Le chercheur, le savant, est et a toujours été un " humaniste " : maîtriser les techniques scientifiques n'est pas antinomique avec la détention d'une culture littéraire.

La morale de l'histoire

Au terme de cet article, une double conclusion s'impose : l'une porte sur le fond de la question, l'autre sur la forme de la démonstration.

Conclure que rien n'a changé dans le commerce serait abusif. Les facteurs environnementaux (la réglementation, la technologie, les conditions de production, de transport, le consommateur) qui constituent les éléments du système dans lequel s'insère la distribution ont évolué (1). Mais force est de constater que, sous une apparente modernité, les formules apparues dans les cinquante dernières années ont, en fait, repris les principes mis en œuvre dès le siècle dernier par Aristide Boucicaut. (6)
Comment expliquer cette pérennité des modes de fonctionnement ?

Etymologiquement, le terme commerce vient du latin " commercium " composé de " cum " qui traduit une notion de réunion, d'échange entre personnes et de " merx, mercis ", marchandises. Il s'agit donc d'une activité qui concerne l'homme et qui remonte à l'origine des sociétés humaines car l'échange de produits a toujours été une nécessité. Le dictionnaire Larousse du 19^e siècle en proposait une analyse très intéressante : " *Le commerce est le véhicule de la vie universelle, il est à l'économie sociale ce que le sang est à la vie humaine* ". (2)

Philosophes, psychologues et sociologues s'accordent sur un point : les ressorts de l'activité humaine sont stables dans le temps. Il est donc logique que le commerce s'insère dans ce schéma explicatif. Quelques principes simples, scrupuleusement respectés sont l'assurance de la réussite dans ce secteur d'activité. Il semble que l'on puisse les résumer en une

Littérature, gestion et pédagogie

Le commerce, reflet de la société a, de tous temps, fasciné les écrivains. Peut-être parce que les écrivains ne savent s'ils sont artistes ou marchands et les marchands s'ils ne sont aussi des artistes... Marchands et artistes, incluant les écrivains, sont des phénomènes culturels étroitement liés, les hommes de plume bénéficiant souvent des largesses des premiers (le mécénat ne date pas d'hier). Le livre est le produit du matériel et de l'immatériel.

L'enseignant, quant à lui, ne serait-il pas artiste et marchand ? Sa mission est de transmettre le savoir (mission d'échange comme celle du marchand) et de le faire dons une forme susceptible d'attirer et de retenir l'attention de son public (dimension " artiste " du métier). Le pédagogue dispose aujourd'hui de moyens diversifiés (ouvrages, études de cas, moyens audiovisuels, multimédia,..) pour réaliser la synthèse entre ces deux facettes de la profession.

L'utilisation du livre, support pédagogique le plus traditionnel, est trop souvent limité, dans l'enseignement, à sa dimension technique : le manuel, l'ouvrage spécialisé dans une discipline, le recueil d'exercices ou de travaux pratiques... Or, d'autres registres de l'écrit peuvent se révéler des outils pédagogiques originaux, pertinents et efficaces. Enseigner, notamment le commerce, en se servant de la littérature " classique " ne serait donc qu'un juste hommage aux acteurs précités. Voici quelques suggestions :

- " César Birotteau " d'Honoré de Balzac est une description savoureuse et caustique des mœurs de la bourgeoisie commerçante de son époque mais aussi, une véritable leçon de communication. Le prospectus relatif à la " double pâte des sultanes et eau carminative de César Birotteau, découverte merveilleuse approuvée par l'Institut de France " est un support qui mérite un commentaire et une analyse critique approfondie.
- Toujours dans la description des activités du commerce, Jean Dutourd nous offre avec son roman " Au bon beurre " un ouvrage qui mérite l'attention.
- " Saint-Germain ou la négociation " de Francesco Walder est, comme l'indique son titre, une remarquable illustration des différentes stratégies et techniques de négociation.
- " Le but " ouvrage de E. M. Goidratt et J. Cox permet, à travers un récit captivant, de comprendre les concepts fondamentaux de la logistique.
- Les " Propos d'Oscar Barenton, confiseur " d'Auguste Detoef constituent, sous une apparente bonhomie, une mine pour aborder des préoccupations fondamentales en matière de management et de gestion,
- Et pour terminer sur un mode plus ludique, citons encore " Le Domaine des Dieux ", bande dessinée de la série " Astérix " d'Uderzo et Goscinny, prétexte pour aborder avec humour mais sans complaisance quelques concepts de marketing !

formule : respecter l'homme sous ses multiples facettes. Respecter l'homme, c'est d'abord respecter le client, le connaître, cerner ses diverses aspirations et y répondre. Respecter l'homme, c'est aussi respecter le personnel, l'écouter, le comprendre, le satisfaire pour qu'il donne le maximum de ses capacités au service du projet de l'entreprise. Les évolutions technologiques ont parfois tendance à éclipser l'homme derrière la machine. Aussi sophistiquées et puissantes qu'elles soient, elles ne sont jamais qu'un outil au service de l'homme.

Sur la forme de la démonstration, reconnaissons qu'utiliser un roman pour argumenter sur les modes de gestion de la distribution peut apparaître, a priori, très surprenant. Il est inhabituel, en effet, dans une publication à caractère scientifique ou technique d'avoir recours à des sources documentaires que l'on classe, traditionnellement, dans un autre registre d'écriture. Cependant le recours à de telles sources se révèle, dans certaines recherches, d'une grande pertinence et la littérature est riche d'ouvrages qui mériteraient, à leur tour, une relecture sous un angle technique. C'est une piste de recherche qui ouvre de belles perspectives.

Bibliographie

- (1) Benoun M. et Héliès-Hassid M-L (1995) Distribution, acteurs et stratégies, 2^e édition, Paris, Economica.
- (2) Culture Technique (1993) Culture Marchande, Pans, Edition ICC.
- (3) Mannonier L. et Thiétart R-A (1988) L'histoire, un outil pour la gestion ?, Revue Française de Gestion, Sept-Oct.
- (4) Marseille J. (1997) La révolution commerciale en France, Paris, Edition Le Monde.
- (5) Pras et alii (1999) Faire de la recherche en marketing, Paris, Editions Vuibert.
- (6) Thil E. (1966) Les inventeurs du commerce moderne, Paris, Edition Arthaud.
- (7) Zola E. (1998) Au Bonheur des Dames, Pans, Edition La Pléiade.
- (8) Zola E. (1993) Carnets d'enquêtes. Présentation d'H. Mitterand, Collection Terre Humaine, Paris, Edition Pion.