

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 41 (1961)  
**Heft:** 3: La distribution

**Rubrik:** Notre enquête

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.04.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

- I. Chez Gottlieb Duttweiler, l'homme qui a bouleversé la distribution en Suisse.
- II. Trente minutes avec Jules Muggler, directeur général des Grands Magasins Innovation S. A. à Lausanne.
- III. Les chances de la petite entreprise du commerce de détail, une interview du professeur Gutersohn à Berne.
- IV. Magasins traditionnels et vente à prix de gros. L'expérience des Docks Lyonnais et des Magasins « GRO » à Lyon.

Interviewes recueillies par Raymond Couvreur,  
Chef des Services d'information de la  
Chambre de commerce suisse en France

*Si nous nous sommes adressés à certaines personnalités directement intéressées au problème de la distribution, c'est que nous tenions à montrer à nos lecteurs les aspects les plus concrets de cette importante question. Nous sommes parfaitement conscients du fait que notre tableau est incomplet et que tous les systèmes de distribution n'ont pas eu la possibilité de s'exprimer. Il ne nous était malheureusement pas possible de faire entendre la voix de chacun étant donné le grand nombre d'organisations qui œuvrent en ce domaine.*

*Par ailleurs, il est bien entendu que nous laissons à nos interlocuteurs comme aux auteurs des autres articles de ce numéro l'entière responsabilité de leurs opinions.*



# I. GOTTLIEB DUTTWEILER

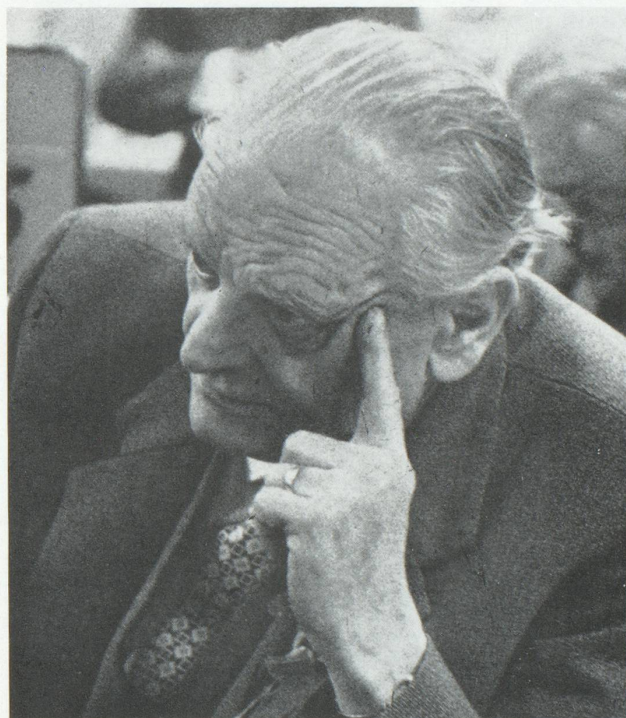
## Fondateur de la Migros

### L'HOMME QUI BOULEVERSA LA DISTRIBUTION EN SUISSE

— Pourquoi et comment avez-vous décidé de fonder la Migros?

— Une des raisons était purement personnelle. Revenu du Brésil, j'ai offert mes services à diverses maisons, entre autres à la Coopérative de Zurich dont mon père avait été le premier gérant. Malheureusement, mes connaissances en dactylographie et sténographie étaient presque nulles et, en outre, je m'intéressais plus aux grands problèmes qu'aux petits calculs qui sont si nécessaires dans chaque entreprise. Aucune de ces maisons n'a accepté mes services. D'autre part, le capital que je pouvais réunir était minime (environ 100 000 fr.). Avec cette somme, on pouvait juste acquérir les 5 camions (Ford T) qui allaient former la Migros.

Mais il y avait aussi des raisons beaucoup plus profondes : en tant qu'associé d'une grande maison d'alimentation en gros pendant des années et ensuite en ma qualité de producteur au Brésil, j'avais découvert de grands défauts dans la formation des prix des vivres. Le dernier élément de la chaîne, l'épicier, était forcé de demander pour ses services peu rationnels une partie très exagérée du prix total, presque autant que le producteur recevait lui-même. Dans le commerce de gros, on comptait avec des millièmes, tandis que dans le commerce de détail les marges étaient surfaites en pour-cents. Je cherchais une voie directe de la production à la consommation. Cette voie, je croyais la trouver dans le système « Migros », où la marge était plus ou moins réduite à une marge de transport. Le camion Migros était l'instrument de cette politique. Évidemment, j'espérais supprimer tous les autres éléments du prix, comme le luxe d'un magasin, les grandes dépenses pour annonces, etc., et surtout l'appareil des intermédiaires. Aujourd'hui encore, nous travaillons avec une marge brute totale (magasin + service central) d'environ 10 à 11 %, la plus basse du monde. Les magasins libre-service, et les supermarchés que nous construisons à présent, ne coûtent relativement pas plus que le premier magasin primitif, et cela grâce à l'énorme affluence de clients dans ces nouveaux magasins (dans un Marché Migros jusqu'à 15 000 par jour).



— Estimez-vous avoir atteint le but que vous vous étiez fixé?

— Je trouve qu'on n'atteint jamais un but car on le replace à nouveau toujours plus haut. J'ai certainement atteint celui que nous nous étions fixés avant la fondation de Migros, c'est-à-dire la réduction des prix des denrées alimentaires, non seulement chez Migros, mais en Suisse en général. Ce fait est dû à la concurrence très aiguë que nous avons créée. Il faut dire que les coopératives traditionnelles, dont le dessein avait toujours été de lutter contre un niveau de prix très élevé, étaient très peu actives au moment où nous commençons notre lutte (1925). Un Conseiller





De haut en bas :

*Le premier camion-magasin Migros en 1925; vente en hiver; camion-magasin libre-service introduit à titre d'essai par une coopérative régionale Migros avec un grand succès.*

fédéral avait même prononcé un mot devenu célèbre : « Les épiciers suisses prospèrent dans l'ombre des coopératives. » Depuis là, les choses ont bien changé. Les coopératives ont amélioré leur appareil de vente et sont devenues de sérieux concurrents.

Il est certain que le niveau des prix en Suisse a moins augmenté que dans tous les autres pays, en grande partie grâce à la politique de prix de Migros.

— *Quels ont été, selon vous, les principaux facteurs de succès de la Migros?*

— J'estime que le principal facteur de notre succès a été la *mentalité moderne du consommateur suisse, en premier lieu de la ménagère suisse*. Au début de notre lutte, j'ai dit carrément que les ménagères devaient abandonner beaucoup d'habitudes devenues chères, si elles voulaient garder « Migros », le lutteur contre les prix élevés. Ces femmes ont fait des choses invraisemblables : elles ont même attendu en hiver par mauvais temps le camion-magasin Migros pour acheter du sucre qui était momentanément de quelques sous plus cher que celui vendu par la concurrence à des prix dumping dans leurs beaux magasins bien éclairés et bien chauffés. Elles ont aussi fait la preuve de leur caractère prévoyant et obstiné, quand tous les moyens de boycottage étaient employés non seulement contre Migros mais aussi contre les clients de Migros qui risquaient d'être photographiés, violemment attaqués et même menacés de perdre leur appartement ou leur place de travail. (Aujourd'hui encore, il y a certaines grandes maisons de production suisses qui défendent explicitement à leur personnel d'acheter chez Migros.)

Un deuxième facteur de notre succès est certainement le fait que j'ai pu trouver des *collaborateurs de premier ordre qui ont travaillé avec zèle et conviction pour la bonne cause*.

Un troisième facteur, et c'est pourquoi il faudrait vraiment ériger un monument à nos adversaires (y compris les autorités qui ont dû quelquefois subir un véritable chantage de la part des milieux intéressés), est la façon d'agir peu intelligente des ennemis de Migros, pendant des dizaines d'années. *La plus grande propagande pour notre entreprise a été faite par nos concurrents qui ne cessaient pas de parler de Migros dans leurs magasins et dans leurs journaux; une propagande négative qui a tourné à une propagande positive!* Même le boycottage des livraisons a été un élément décisif de notre succès puisqu'il nous a obligé à construire des usines très modernes qui sont, à présent, un pilier fondamental de notre entreprise.

— *Quels furent les plus gros obstacles à vaincre?*

— Au début, l'obstacle principal était certainement le manque de capital. Après ce fut le boycottage des livraisons, que nous avons cependant réussi à surmonter complètement. Enfin, une loi fédérale anti-Migros nous a interdit pendant douze ans (1933-1945) d'ouvrir ou d'agrandir un nouveau magasin ou d'ajouter un nouvel article à notre assortiment. Pendant ces douze années, notre chiffre d'affaires a peu augmenté (de 52 à 85 millions de fr. s.), tandis que de 1945 à 1961 il a plus que décuplé (1961 : environ 1 milliard de fr. s.).



Ce que je considérais aussi comme un obstacle à mes buts plus élevés, c'était la fortune que j'avais amassée involontairement. C'est la raison pour laquelle j'ai rendu cette fortune à ceux qui avaient aidé à la composer (fondation de la Coopérative Migros en 1940/41).

— Comment envisagez-vous la coopération dans le pays entre les différentes formes de distribution?

— La coopération entre les différentes formes de distribution est possible et elle est nécessaire. L'expérience Migros a prouvé que certains petits magasins — pourvu qu'ils soient gérés d'une façon satisfaisante — trouvent leur meilleure existence juste à côté d'un magasin ou d'un marché Migros. C'est aussi l'idée qui inspire le Shopping Center; le centre d'achat doit son succès en Amérique comme en Europe (Suède) à la coexistence de grands et de petits détaillants, des formes les plus diverses de la distribution, côte à côte.

Une condition, cependant, est indispensable : c'est l'esprit non seulement de coopération, mais aussi d'une vraie concurrence entre les différentes formes de distribution, dont chacune apporte sa contribution individuelle au marché.

— Quelle est votre politique vis-à-vis des marques?

— En principe, nous ne sommes pas du tout négatifs envers les marques. Ce que nous combattons, ce sont les prix de détail préfixés, qui ne tiennent pas compte des différents degrés d'efficacité des détaillants. A notre avis, c'est le détaillant qui doit déterminer le prix de détail. En conséquence, nous vendons seulement certains articles de marque sur lesquels cette condition est réalisée. La plupart des fabricants d'articles de marque, surtout en Suisse, tiennent à fixer les prix de détail et ils ont toujours boycotté Migros. Mais nous avons des articles de marque de renommée mondiale dans notre assortiment, comme par exemple « Del Monte », parce que ces producteurs reconnaissent notre droit de déterminer nous-mêmes le prix de détail. En pratique, l'assortiment de Migros est composé dans sa grande majorité de nos propres marques qui jouissent d'un très grand « good-will » auprès des consommateurs. La première place revient à la production de nos 22 fabriques, le reste provient de fournisseurs indépendants et du marché mondial.

— Pour quelles raisons les Coopératives Migros ont-elles étendu leurs activités à des entreprises qui n'ont plus grand chose de commun avec la distribution alimentaire?

— La raison pour laquelle Migros a étendu son activité aux domaines culturel et social, est double : 1<sup>o</sup> pendant les douze ans où Migros avait été tenue dans des liens de fer par la loi anti-Migros, mes forces productives n'avaient pas la possibilité d'agir dans leur domaine habituel : l'alimentation. C'est l'époque où j'ai fondé, par exemple, l'Hôtel-Plan, une organisation internationale de tourisme; 2<sup>o</sup> les raisons les plus profondes résident dans ma conviction et celle de mes principaux collaborateurs que celui qui gagne en force et en influence dans la vie économique doit



De haut en bas : le premier magasin Migros en 1927; magasin combiné dans la banlieue de Zurich; centre "do it yourself" Migros à Zurich.





*Un camion-magasin de Migros Türk.*

prendre des obligations volontaires et supplémentaires envers le public. Le slogan : « Plus on devient puissant, plus on doit servir » est à l'origine de cette conviction. De plus, la situation internationale évolue de telle façon que si le capitalisme, base de l'économie de l'Ouest, ne réussit pas aussi vite que possible à se convaincre de ses responsabilités et de la nécessité de faire volontairement des dépenses extra-commerciales, notre système ne sera pas en mesure de tenir contre celui de l'Est. D'ailleurs la grande vogue de l'aide aux pays sous-développés prouve que cette idée gagne du terrain.

— *Quel rôle jouent exactement ces activités dans votre société?*

— En ce qui concerne Migros, nous avons pris de plus en plus ces obligations volontaires non seulement à l'extérieur du pays, mais d'abord en Suisse. « L'homme ne vit pas de pain seulement ». Il faut lui offrir des nouvelles possibilités pour son esprit et pour son âme. Et nous ne voulons pas que ce soit exclusivement l'État qui se charge de ces tâches. L'expérience prouve que le public apprécie cette façon d'agir et que les sommes dépensées de cette façon ne sont pas perdues, même du point de vue commercial. J'ai dit maintes fois que les millions que nous semblons jeter par la fenêtre nous reviennent — accompagnés d'autres millions — par les portes de nos magasins.

Mais il faut être *vraiment* généreux dans ces expériences. Il ne s'agit pas de mettre à disposition des sommes modestes. Migros doit dépenser selon ses statuts environ le 1 % de son chiffre d'affaires en détail pour les activités culturelles, sociales et servant l'économie en général. Cela représente, puisque nous avons atteint 1 milliard de francs suisses de chiffre d'affaires en détail, environ 10 millions de francs suisses par année. Nos activités couvrent en premier lieu les écoles d'adultes (quelque 800 professeurs et plus de 100 000 participants), des concerts de première valeur, les centres

Langue et Civilisation dans divers pays (Bournemouth, Londres, Lausanne, Neuchâtel, Paris, Cap d'Ail, Florence, Barcelone, Cologne, Vienne), un Institut de recherches sur la nutrition, des Rencontres Internationales organisées chaque année par la fondation « Le Pré Vert » sous le titre « Tendances et Problèmes de la distribution moderne », un club de livres et de disques comptant plus de 200 000 membres et, enfin, comme vous le remarquez très justement, des activités politiques.

— *En particulier, quel but aviez-vous en créant le parti indépendant; joue-t-il le rôle que vous escomptiez?*

— Nous sommes autorisés par nos statuts à prendre en main, sur le terrain politique, la défense des droits de nos membres, c'est-à-dire en premier lieu les droits du consommateur. Les consommateurs sont les seuls qui ne sont pas organisés et qui sont majorisés dans la vie politique par les partis d'intérêts spéciaux, tels que celui des producteurs.

Nous essayons de défendre le principe de la liberté économique qui correspond à notre constitution, mais qui est bien souvent violé en pratique. Plusieurs lois fédérales néfastes à notre avis ont été repoussées par le peuple suisse grâce à notre opposition.

Si l'Alliance des Indépendants, qui a été fondée en 1935, ne compte que 10 membres au Conseil National, c'est-à-dire environ le 5 % du Parlement, son influence est plus grande que ce chiffre.

Nous essayons aussi de sauvegarder les intérêts du producteur agricole, qui est l'enfant le moins favorisé de la haute conjoncture, et le système Migros, le pont entre producteur et consommateur, nous semble être le meilleur moyen, puisque nous assurons, avec l'assentiment de nos 560 000 membres, les meilleurs prix aux producteurs quoique nos prix pour les consommateurs soient les moins élevés en Suisse.

— *Comment considérez-vous la « Migros Türk » et la « Migros Iberica »?*

— Je considère la Migros Türk et la Migros Iberica comme des expériences nécessaires dans le domaine de l'aide aux pays économiquement sous-développés. Cependant, je dois dire que nous n'avons pas encore atteint les buts que nous nous étions fixés.

La Migros Türk a été handicapée d'abord par des mesures du contrôle des prix qui ne permettaient que des marges dérisoires pour certains grands articles (les autres commerces se rattrapaient au marché noir ce qui était impossible pour Migros) et ensuite par les événements politiques. Cependant, les milieux responsables en Turquie considèrent la Migros Türk comme un élément régulateur des prix de haute valeur et ils soutiennent cette expérience de toutes leurs forces. La Migros a été le seul « résidu » du régime Menderès qui ait été non seulement repris mais fortement appuyé et développé par le nouveau gouvernement turc. Cela nous a décidé à redoubler nos efforts et à envoyer récemment en Turquie une équipe de collaborateurs de premier ordre pour mener la chose à bonne fin. De même, nous avons pour la première fois investi un capital considérable dans Migros Türk, qui n'avait été jusque-là appuyée que par le capital privé et officiel turc et les crédits du gouvernement.



Quant à *Migros Iberica*, c'est une sorte de chaîne volontaire de petits détaillants, organisée par un industriel et producteur espagnol qui a des idées « Migros » et à qui nous avons permis d'employer le nom « magique » de Migros, tant qu'il s'en tiendra aux principes Migros. Il n'y a pas de participation financière de Migros suisse. Le succès de cette expérience n'est nullement assuré; les plus grandes chances nous semblent réunies dans la province des Asturies, où l'on essaye d'éduquer et d'équiper les petits détaillants dans le sens d'une distribution plus moderne.

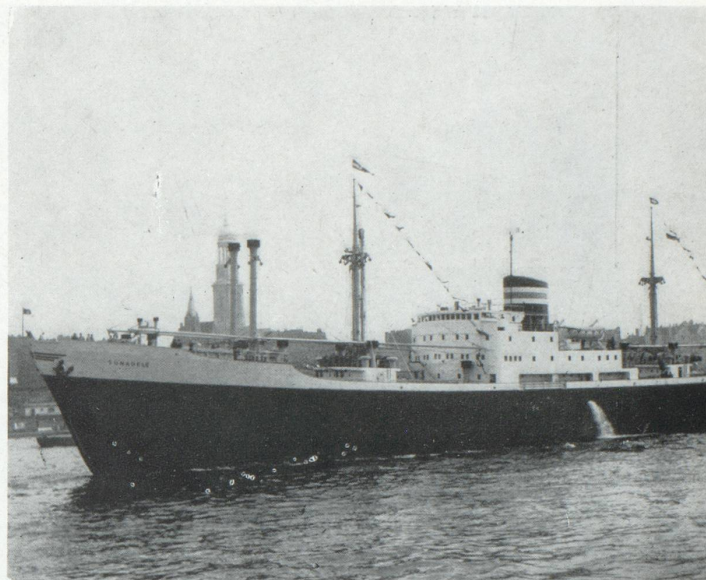
— *Estimez-vous que votre expérience soit applicable dans d'autres pays; en France par exemple?*

— Pour d'autres pays, il faut trouver des solutions appropriées. C'est-à-dire que dans des pays très développés, comme par exemple la France, la meilleure solution nous semble plutôt être une entreprise du genre de Migros, tandis que dans des pays économiquement sous-développés, ce modèle doit être adapté, soit en forme de chaîne volontaire, soit en forme coopérative.

L'expérience Leclerc en France me paraît très intéressante et mérite l'appui des consommateurs. Cependant, je regrette que M. Leclerc se borne à réduire le prix par l'omission des intermédiaires, sans moderniser le système de distribution lui-même; ses boutiques sont trop « anciennes » pour vraiment pouvoir servir à la distribution moderne.

— *Comment entrevoyez-vous l'avenir sur le plan de la distribution?*

— Je crois qu'en tout temps il y aura des pionniers. Chaque système de distribution tend à devenir un jour trop rigide et trop coûteux. Par exemple les grands



*L'un des deux bateaux de « Armement Zurich S.A. » appartenant à Migros.*

magasins et même aujourd'hui certains supermarchés américains. Heureusement, Migros a encore pu maintenir un coût de distribution minimum comparé à d'autres systèmes. Si cet élément change, il est probable qu'il interviendra un nouveau pionnier et régulateur des prix. En Amérique c'est aujourd'hui le « Discount House » qui probablement révolutionnera de plus en plus la distribution non alimentaire et peut-être même alimentaire. Demain, ce sera peut-être un nouveau type de magasin que personne ne connaît aujourd'hui.







## II. Trente minutes avec Jules Muggler

Directeur général  
des Grands Magasins  
Innovation S. A. à Lausanne

*En plein centre de la ville commerciale. Dans une de ces rues étroites et en pente comme on n'en trouve qu'à Lausanne.*

*En trois pas, grâce au trottoir roulant, vous gagnez le super-marché le plus moderne d'Europe. Clarté, vie, netteté. Pas de musique abrutissante. Pas de désordre. Pas de fouillis. Pas d'embouteillage. Des sorties de tous les côtés.*

*Une richesse d'assorti-*

*ments unique : 14.000 articles alimentaires classés ; les spécialités par pays.*

*Aux étages supérieurs le grand magasin traditionnel. Comptoirs aérés, couloirs larges.*

*Impression générale : dynamisme.*

*Tout en haut, dans son bureau, le directeur : précis, rapide, clair, net, sans détour et surtout, à l'image de l'entreprise qu'il dirige : dynamique.*

— *Monsieur le Directeur, quels sont les problèmes qui se posent actuellement au directeur d'un grand magasin ?*

— Avant tout le recrutement du personnel qualifié. On n'en trouve que difficilement. Une maison de détail doit être une maison dynamique. Peu de jeunes veulent faire l'effort nécessaire, rester s'il le faut après les heures. Comprenons-les. La vie n'est plus celle d'il y a 25 ou 40 ans.

— *Pourquoi avez-vous créé le super-marché de l'Innovation ? Pouvez-vous déjà tirer des conclusions de cette expérience ?*

— Parce qu'il n'en existait pas dans ce genre en Suisse. Notre politique est à l'opposé de celle d'autres grandes sociétés de distribution dont l'assortiment est très restreint. J'offre 14 000 articles d'alimentation. Personne ne croyait en mon idée. Or, l'expérience se révèle excellente.





*A l'intérieur du supermarché de l'Innovation. A droite : le premier trottoir roulant d'Europe.*

— Au travers des chaînes et organisations d'achat, quelle est la part d'initiative réservée au directeur d'un grand magasin?

*En particulier, quelle place peut-il accorder à la production locale, régionale, nationale?*

— Comme vous le savez, nous formons avec Jelmoli à Zurich et le Grand-Passage à Genève, un groupe qui possède sa propre centrale d'achats.

Les 85 % de notre assortiment sont de production suisse. La production régionale et locale joue un rôle effacé, pour les petites localités où nous retrouvons des succursales et affiliés.

— Quel doit-être le rôle du grand magasin dans l'organisation actuelle de la distribution?

— Celui d'un régulateur des prix.

— Vous savez qu'en France le monde de la distribution est agité par la question du refus de vente et le problème des marques.

*Comment la situation se présente-t-elle en Suisse et quel est votre avis à ce sujet?*

— Nous vivons ici dans la plus vieille démocratie du monde. J'estime que chaque fabricant a le droit de vendre à qui il veut et que chaque client doit pouvoir choisir ses fournisseurs.

— Quelle place estimez-vous être celle du détaillant à l'heure actuelle? Ses chances de survivre?

— Il n'est pas question de survivre mais de vivre. Il ne faut d'ailleurs pas confondre commerce de détail et petite boutique. Les magasins privés bien dirigés n'ont jamais périclité. Pour la distribution des biens de consommation notre devoir à nous, grand magasin, est d'agir comme un régulateur de prix. C'est l'étendue de l'assortiment — en largeur et non à la verticale (1) — qui doit former la base du grand magasin de nos jours.

(1) C'est-à-dire en étendant toujours plus la gamme de produits par opposition au magasin spécialisé qui s'attache à offrir un grand choix pour un nombre d'articles plus restreint.



# III. LES CHANCES DE LA PETITE ENTREPRISE DU COMMERCE DE DÉTAIL

Une interview de M. A. Gutersohn,

professeur à l'École des Hautes Études commerciales et administratives  
de Saint-Gall et président du Conseil d'administration d'USEGO

« C'EST DU MÊME POINT DE VUE QU'UNE MARGE D'ARTISANAT PARAÎT S'IMPOSER DANS LA DISTRIBUTION. LE PLUS GRAVE INCONVÉNIENT DE LA RATIONALISATION MÉCANIQUE, C'EST SON MANQUE DE SOUPLASSE, SON AUTOMATISME, SON ANONYMAT. UN DANGER ANALOGUE RÉSUITE D'UNE RÉGLEMENTATION TROP RIGIDE DES RELATIONS ENTRE LE VENDEUR ET L'ACHETEUR. LA ENCORE, SUR LES BORDS DU MOINS OÙ IL Y A CONTACT HUMAIN, UN INTERMÉDIAIRE ARTICULÉ, LOCAL, SURTOUT PERSONNEL, S'AVÈRE INDISPENSABLE. CETTE FRANGE, QUI COÏNCIDE AVEC LE COMMERCE DE DÉTAIL, RELÈVE DE L'ARTISANAT. IL NE SAURAIT ÊTRE QUESTION DE LA SUPPRIMER, CE NE SERAIT NULLEMENT UN PROGRÈS. IL FAUT SIMPLEMENT L'ADAPTER. »

André SIEGFRIED.

(« La production de qualité et de série » dans l'Annuaire Suisse des Arts et Métiers, 1949.)

— *Quelle est la position actuelle du petit détaillant ; quels sont les dangers qu'il court, les difficultés qu'il rencontre, ses armes pour lutter ?*

— A travers toute l'économie internationale il y a une grande polarité. D'un côté il y a la production de masse, immense, à laquelle correspond la distribution en grande série, de l'autre il y a l'artisan, qui se trouve dans la même situation vis-à-vis de l'industrie que le petit épiciers face aux grands magasins. Le prototype du travail individualisé est le « bon artisan », comme l'épiciers qui sait entretenir le « contact ». L'attachement personnel des clients à « leur » artisan et, à « leur » petit commerçant est fréquemment confirmé par l'expérience économique. La fidélité à un petit entre-

preneur peut présenter des avantages réels et être récompensée sinon à chaque achat ou commande particulière, du moins dans l'ensemble. Les faits démontrent d'un côté comme de l'autre qu'un magasin bien géré conserve toutes ses chances. C'est prouvé. Si cependant les magasins à succursales ont accaparé une partie de la clientèle ces dernières années, c'est que les petits commerçants ont trop tardé avant d'adopter les méthodes modernes, par exemple le libre-service. Le commerçant a besoin d'un personnel plus qualifié qu'auparavant. Il doit faire preuve de tact, savoir conseiller la clientèle. Le grand problème est celui du pouvoir d'achat ; s'il continue à s'accroître comme il le fait actuellement, qu'advient-il ? Il faut éviter l'uniformisation. En effet, il est certain que les secteurs qui appartiennent à l'artisanat



et à la petite et moyenne entreprise et qui échappent à l'industrie et à la distribution en masse de marchandises et de prestations, ne pourront être conservés qu'en fonction de l'importance accordée aux besoins différenciés, c'est-à-dire à la demande particulière. Celle-ci peut perdre progressivement du terrain selon l'évolution économique et culturelle. Elle peut aussi gagner, à nouveau, en importance si les consommateurs restent fidèles à leurs conceptions individuelles.

— *Quel sont les atouts des petits magasins?*

— Ils peuvent mieux s'adapter à une demande et à des besoins qui varient fortement. Ils sont plus souples, sont capables plus que les grands magasins de varier et différencier leur activité. C'est leur atout principal : pouvoir satisfaire des besoins changeants et individualisés. Dans certains secteurs, la différenciation est aujourd'hui déjà très prononcée. Dans tous les pays européens où l'on marque des préférences pour une forme de vie individuelle, elle se manifeste non seulement chez les consommateurs appartenant aux couches de population aisées, mais dans toutes les classes, et aussi bien dans les secteurs de l'alimentation que dans ceux de l'habillement, du logement ou de la culture. Elle ne porte pas seulement sur les qualités matérielles des biens, mais sur leur présentation, sur la possibilité de s'approvisionner durant toute la journée, sur la proximité du magasin qui permet à la clientèle d'aller chercher les marchandises voulues sans perdre de temps et, le cas échéant, au dernier moment. On ne saurait nier que cette différenciation des produits et des prestations peut entraîner du point de vue économique et dans certaines conditions des pertes considérables de rendement. Mais n'oublions pas aussi que le bien-être général s'exprime — en principe du moins — par la satisfaction des besoins réels et qu'il n'est pas nécessairement assuré par la quantité des biens que l'on peut se procurer. L'existence des petites entreprises artisanales ou commerciales repose principalement sur leur contribution au bien-être général et c'est la différenciation des prestations qui est la raison de leur maintien en si grand nombre.

— *Le petit commerçant est-il conscient de son rôle dans la société et de ses armes pour défendre sa place?*

— Les frais varient considérablement entre chaque magasin, selon les capacités du commerçant mais surtout suivant l'assortiment. La campagne en faveur de la productivité veut étendre l'assortiment en largeur et non en profondeur. Aussi le petit commerçant doit-il faire face à un durcissement des exigences. Or voilà que se produit un changement social : le déclin du petit commerçant d'occasion et la montée d'un nouveau commerçant, qualifié, polyvalent. Moins de changement dans la structure que dans la fonction et ses exigences. L'évolution de ces dernières années montre qu'il y a auto-dissolution. Le petit magasin sans ou avec un employé perd du terrain, tandis que le magasin dirigé par un professionnel avec cinq ou six employés en gagne. Les magasins mixtes, aliments-textiles - laines - papeteries - articles de sport, ou bazar ou encore quincaillerie s'adjoignant les articles de ménage sont en progression. Le petit commerçant ne l'a pas toujours compris. Il croit encore à la constance des possibilités d'achat de la clientèle. D'où l'impression statique que donnent les commerces traditionnels, contrairement aux grands magasins qui sont axés sur le dynamisme. C'est la raison pour laquelle nous cherchons à montrer à ces gens où nous allons, par des cours, des études de motivation, des actions concertées, des enquêtes, etc., pour les mettre en état de rattraper le temps perdu. Personnellement j'y crois, mais il faut une période de réadaptation. La grosse difficulté réside dans la formation, et surtout le recrutement. L'industrie d'aujourd'hui attire tout le monde. Il faut aller chercher les jeunes dans les écoles. Il y a certes un gros retard dans la formation professionnelle des commerçants, mais il paraît être rattrapable.

Notons pour terminer que le nombre des entreprises augmente en temps de crise et qu'il diminue en période de haute conjoncture. Ainsi donc, un grand nombre de petits commerçants ne signifie pas nécessairement que ce secteur du commerce est sain. Au contraire. Une fois de plus ne nous fions pas aux statistiques!





## IV. MAGASINS TRADITIONNELS ET VENTE A PRIX DE GROS

L'expérience jumelée des Docks lyonnais et des magasins « GRO » prouve que la coexistence des deux circuits est possible

Les dirigeants des Docks lyonnais ont raconté leur « aventure » à notre enquêteur

— *Qu'est-ce que les Docks Lyonnais?*

— Une société d'alimentation à succursales multiples. Grossistes et détaillants à la fois (à la différence des grands magasins qui n'ont pas d'entrepôts), les Docks Lyonnais ont les frais des deux circuits. Ils font partie d'un groupement d'achats : L.O.C.E.D.A. (l'Office central d'approvisionnement créé en 1920) qui groupe aujourd'hui 24 sociétés d'alimentation à succursales multiples exploitant ensemble plus de 7 000 points de vente et fait appel à des fournisseurs sélectionnés.

— *Comment fonctionnaient les Docks Lyonnais avant la fondation des magasins « GRO », et quels sont les problèmes auxquels vous aviez à faire face?*

— La marchandise offerte dans les 550 succursales, réparties dans 11 départements, reste la propriété des Docks Lyonnais dont le gérant est le mandataire, responsable de sa gestion. Cette marchandise est d'une très grande diversité (plus de 2 000 articles) et notre politique, entièrement tournée vers le service à la clientèle, peut se résumer ainsi : « Apporter le plus près possible de la ménagère la plus grande variété possible de produits de grande consommation ».

C'est ainsi que, de 1952 à 1960, une réorganisation de l'entrepôt central, avec l'aide d'un ingénieur conseil en organisation, ayant permis la réalisation d'économies importantes dans les manutentions, les économies ainsi réalisées ont été immédiatement réemployées dans l'achat de camionnettes spécialement aménagées pour vendre dans les campagnes et dans la banlieue des villes, à la porte même du domicile des ménagères, même dans les fermes les plus reculées et cela sans

aucune augmentation des prix courants. Nous possédons actuellement, en propre, plus de 200 camionnettes de ce type!

— *Cette notion de « service », dont on parle actuellement beaucoup, est très importante. Pourriez-vous nous la développer un peu plus?*

— Le « service » consiste en la multiplicité des magasins qui met les points de vente à la porte de la clientèle. Si cette dernière réside en des lieux écartés, on ira la servir à domicile par camionnette. Il exige d'offrir un choix très étendu d'articles : facilement 2 000 et plus, dans une bonne épicerie, avec parfois 10 ou 15 marques pour un même produit. Il nécessite aussi de connaître parfaitement les différences de tous ces articles pour pouvoir guider efficacement la clientèle suivant ses besoins et ses désirs qu'on lui fera préciser par une véritable « consultation » particulière. Il consiste enfin à se lever dès 5 heures tous les matins pour aller acheter les fruits et les légumes au marché de gros, avec le risque de perte que comporte une mévente ou un changement de temps. Le « service » consiste également à équiper le magasin d'un matériel de plus en plus efficace mais aussi, hélas, de plus en plus coûteux : tranches électriques, meubles frigorifiques, « présentoirs » variés. Sait-on que, à valeur de monnaie égale, l'équipement d'une bonne épicerie coûte au moins dix fois plus cher qu'il y a vingt ans? Enfin, citons le service « après vente », indispensable pour assurer à la clientèle l'entretien et la réparation dans le domaine électro-ménager et radio-électrique en particulier.

Au regard de cet ensemble de services, les « marges » du commerce traditionnel n'apparaissent pas excessives, en fonction du chiffre d'affaires relativement faible réalisé par point de vente.

— *Mais pourquoi ce chiffre d'affaires est-il faible et ne peut-on l'augmenter?*

— Il est faible parce que le « marché » représenté par les besoins alimentaires globaux des consommateurs est partagé entre une multitude de magasins.

Cette multitude, il faut le dire, est pour beaucoup due à la dispersion de la population : songez que, sur 39 000 communes, la France n'en compte que 458 de plus de 10 000 habitants et que 31 400 d'entre elles ont moins de 1 000 habitants! Cependant, les grandes villes ont beaucoup trop de magasins. A Lyon, nous avons dénombré jusqu'à 47 points de vente alimentaires dans un rayon de 100 mètres! Il ne faut donc pas s'étonner qu'un commerce aussi dispersé soit écrasé par ses frais fixes. Dans notre cas, il faut ajouter un régime fiscal discriminatoire absolument indigne d'un pays qui inscrit « Égalité » sur ses frontons. Par exemple, sous prétexte que nous sommes des « gros », nous sommes obligés de payer double patente. Vous avez du mal à le croire, mais c'est ainsi : là où un épicier indépendant paierait 1 000 NF de patente, nous devons payer 2 000 NF. De plus, nous devons payer la T.V.A. sur notre fraction de marge qui dépasse 20 %, ce que ne paient ni les détaillants ni les grands magasins. Quand un droguiste prend 30 % de marge, il paie 2,75 % de taxe locale, alors que nous payons en plus, 2 % de T.V.A. (20 % sur 10 %) soit 4,75 % au lieu de 2,75 %.

— *Comment peut-il se faire qu'une pareille inégalité subsiste, car nous supposons bien que vous devez protester?*

— Naturellement nous protestons sans relâche. Mais si le reste du commerce supportait ces charges, il serait obligé soit de fermer ses portes, soit de relever ses prix. Comme c'est évidemment cette seconde solution qui prévaudrait, vous comprenez que le souci du S.M.I.C.

l'emporte dans l'esprit de nos gouvernants. Et nous, nous ne pouvons survivre que par des efforts de productivité toujours renouvelés.

— *Mais, si vous aviez du mal à vous en tirer avec les marges habituelles, comment avez-vous pu songer à vendre avec la seule marge de gros?*

— Pour diluer les frais fixes, il faut absolument augmenter les ventes. Mais nous nous heurtions aux habitudes de la ménagère qui, en règle générale, effectue ses achats journaliers dans un rayon de 100 mètres maximum. Comment la faire venir de plus loin, et comment la faire entrer chez nous plutôt qu'ailleurs? Ventes réclames, amélioration des services rendus donnent des résultats, certes, mais insuffisants pour modifier l'équilibre de l'exploitation.

Or, lorsque la grande presse a orchestré, avec tout le fracas que vous savez, l'expérience Leclerc, le public s'est trouvé tout d'un coup hypnotisé par la « vente à prix de gros » et nous avons constaté que la clientèle n'hésitait pas à venir de très loin pour en bénéficier. Nous avons estimé que cette « polarisation » des esprits était un fait capital et apportait la solution cherchée à une partie de notre problème.

— *Et pourquoi une partie seulement?*

— Parce que tout le monde ne consent pas à se déplacer. Beaucoup de personnes continuent à préférer payer les prix habituels et ne pas perdre de temps. Nous l'avions expérimenté à Grenoble où nos magasins maintenaient leurs ventes malgré la concurrence d'un centre Leclerc et de 6 Saveco. Nous avons donc pensé qu'il y avait place pour les deux formules et avons étudié l'ouverture de magasins à l'enseigne GRO pour évoquer la vente à prix de gros et bien montrer qu'il s'agit d'une formule différente des magasins Docks.





En fin de compte, nous n'avons pas pu monter nous-mêmes ces magasins GRO car ils auraient supporté notre propre discrimination fiscale. Nous avons donc exposé le cas à des amis qui ont lancé l'affaire sans aucun lien juridique ou financier avec les Docks; nous apportons simplement notre appui technique et fonctionnons comme un groupement d'achats.

La technique se révèle d'ailleurs primordiale et pose des problèmes très ardues, qu'il s'agisse du choix et de la formation des hommes ou des moyens de gestion à mettre en œuvre. Sans vouloir entrer dans les détails, nous avons, par exemple, été obligés de passer des cartes perforées traditionnelles à l'ordinateur, pour arriver à suivre la rapidité de rotation des stocks et à livrer les magasins dans la demi-journée qui suit la commande tout en ayant le « stock permanent ».

— Quelles furent les réactions de la clientèle, des fabricants, des gérants des petits magasins traditionnels?

— La clientèle a réagi très favorablement. Les habitudes à prendre sont différentes. On fait son marché une fois par semaine. Les ventes doublent



Le « GRO-CRISTAL ».

le samedi. Alors que dans les boutiques le client achète en moyenne pour 2 NF, dans les magasins « GRO », il emporte pour 10 NF, le samedi pour 20 à 25 NF. Les fabricants se sont montrés très réticents au début. Ils ont compris ensuite l'intérêt de la nouvelle formule pour eux aussi. Quant aux autres détaillants et gérants des magasins traditionnels, bien sûr ils se plaignaient et se montraient inquiets. Ils ont cependant réagi comme il le fallait : en augmentant le « service ». Ils ont expliqué à leur clientèle l'utilité des deux formules. De notre côté, nous avons accentué la formation professionnelle des gérants, créé des cours de promotion de ventes, etc.

— Le cinquième magasin « GRO » est plus important que les quatre premiers?

— Oui, GRO a acheté le cinéma Cristal-Palace que nous avons transformé en super-marché. Sa superficie totale est de 725 mètres carrés : 300 de surface de vente, 350 pour les réserves et 75 pour le hall d'entrée qui est utilisé en garage pour voitures d'enfants et garderie de chiens. L'assortiment de « GRO-CRISTAL » se compose de 898 références (épicerie sèche 350, produits frais 150, fruits, légumes 50, produits non alimentaires 300, liquides 48), ce qui représente une augmentation importante par rapport aux premiers magasins « GRO ». Le rayon viande, qui se présente sous la forme d'un Frigidaire libre-service de 4 mètres de long avec une « conseillère » très utile, fait le chiffre d'affaires de 4 bouchers. Nous avons également ajouté un rayon bonneterie, un autre d'articles de ménage, etc.

Le personnel de « GRO-CRISTAL » comprend :

VENTE :

- 1 chef de magasin
- 1 conseillère générale
- 1 conseillère charcuterie et fromages
- 1 conseillère viandes
- 2 vendeuses légumes
- 8 caissières
- 2 manutentionnaires

—  
16 personnes

RÉSERVES :

- 1 chef d'entrepôt
- 4 bouchers
- 2 préemballeurs
- 2 manutentionnaires

—  
9 personnes

Total : 25 personnes.

— D'autres magasins se sont également ouverts en dehors de Lyon?

— Oui, sur le modèle du Cristal, c'est-à-dire, de petits super-marchés (pas trop grands pour ne pas être trop coûteux). D'abord à Roanne avec notre concours. Puis à Nevers avec le concours des Docks de Nevers. Bientôt à Marseille sous le contrôle d'un gros négociant en vêtements qui voulait convertir son magasin, vaste et très bien situé. Des projets sont à l'étude pour d'autres villes. Vous comprendrez notre discrétion.



— Pouvez-vous préciser par des chiffres la différence entre les Docks et GRO?

— Les frais généraux chez GRO sont sensiblement moitié moindres que ceux des Docks, parce que l'énormité du chiffre d'affaires noie les frais fixes. Au point de vue marge, le principe de base est de supprimer la marge de détail et de vivre sur la marge de gros. Le rabais est donc très différent suivant les articles; il est de 8 % sur l'huile de table mais va jusqu'à 30 % sur certains articles de droguerie ou de parfumerie. La *totalité* des articles est vendue à prix de gros. Il n'est pas question d'attirer la clientèle en « bradant » les grandes marques pour vendre ensuite des sous-marques de meilleur profit. C'est un système cohérent poussé jusqu'au bout de sa logique. Nous avons tout



Le « rayon-viande » (une « gondole » de 4 mètres de longueur) qui, avec une conseillère, fait le chiffre d'affaires de 4 bouchers.

ARTICLES VENDUS DANS LES MAGASINS « GRO »

	Prix « Gro »	Prix Docks	Différence (%)
Crème sandwich Amieux . . .	0,90	1,10	18,18
Corned Beef . . . . .	2,15	2,60	17,31
Noix de porc . . . . .	1,70	2,15	20,93
Thon Bouvais-Flon 1/5 . . .	2,40	2,75	12,73
Sardines 1/4 Portugal . . .	1,60	2,00	20
Sardines 1/6 . . . . .	0,85	1,00	15
Haricots vetts E. F. 4/4 . . .	2,75	3,40	19,12
Potage Maggi . . . . .	0,70	0,90	22,22
Confiture abricots 4/4 . . .	1,95	2,50	22
Thé Brun huitine . . . . .	1,90	2,25	11,84
Pax Omatic . . . . .	1,70	2,20	22,73
Pax super géant . . . . .	2,85	3,50	18,57
Ajax géant . . . . .	1,20	1,45	17,24
Café . . . . .	1,75	2,20	20,45
Huile de table . . . . .	2,30	2,50	8
Huile olive . . . . .	3,75	4,15	9,64
Rhum Negrita, le litre . . .	11,25	12,50	10
Chartreuse jaune . . . . .	17,20	19,75	12,91
Cointreau . . . . .	15,40	17,40	11,49
Cherry Rocher . . . . .	15,25	17,00	10,29
Vermouth Martini . . . . .	8,45	10,10	16,34
Pernod 45 le litre . . . . .	17,80	20,90	14,83
Côtes-du-Rhône . . . . .	1,50	1,85	18,92
Macon blanc . . . . .	1,95	2,25	13,33
Mousseux Crémant . . . . .	1,50	1,90	21,05
Coton hydrophile 100g . . .	0,75	1,10	31,82
Fil câblé . . . . .	1,70	2,20	22,73
Mirror . . . . .	0,92	1,15	20
Babyluxe . . . . .	1,50	2,15	30,23
Solibaby . . . . .	0,90	1,30	30,77
Brosse à dents Gibbs . . . .	1,25	1,70	26,47
Balai Coco . . . . .	1,45	2,15	32,56
Dop huile . . . . .	0,80	1,10	27,27
Super Colgate phosphaté . .	1,00	1,20	16,67
Lames Gillette bleue . . . .	1,40	1,80	22,22
Lampes électriques 100 v . .	1,50	1,87	19,79
Petits livres pour enfants . .	1,15	1,50	23,33
Fer à repasser . . . . .	27,95	35,20	20,60
Service de table . . . . .	25,00	30,00	16,67
Gant de toilette . . . . .	0,85	1,10	22,73
Plat ovale Pyrex . . . . .	7,15	9,10	20,56
Plaque protectrice . . . . .	3,95	4,50	12,22

Le 19 septembre 1961.

simplement atteint un seuil de rentabilité différent et inhabituel.

Pour bien préciser notre politique de vente, nous voudrions préciser que nous n'avons jamais transformé une succursale de service traditionnel en libre-service « GRO ». Ce sont deux choses entièrement différentes et toute notre action auprès des consommateurs a pour but de leur faire comprendre que la vente à prix de gros n'est pas compatible avec la dispersion des points de vente et la très grande variété des articles et des services. Il est à souligner, par ailleurs, que nos succursales en service traditionnel, ou même celles transformées en petits libre-service, situées dans le périmètre immédiat de nos différents « GRO » n'ont pas eu à souffrir de la présence de ces derniers. Au contraire, nous avons vu leur chiffre d'affaires augmenter grâce à un assortiment judicieusement étudié et complémentaire de celui des « GRO », et à une augmentation du service. En effet, le client qui se sert au « GRO » estime à sa juste valeur les services qui lui sont rendus par le commerce traditionnel et il admet les deux prix.

Les deux secteurs, le secteur à service complet mais à prix plus élevés et le secteur à prix très bas mais sans service, sont viables et utiles. Leurs fonctions sont simplement différentes. Nous n'en voulons pour preuve que le fait que, depuis la création des premiers magasins « GRO », nous avons ouvert 15 ou 20 magasins traditionnels.