

A L'ESC NANTES : QUELS COMMERCE DEMAINS : THÈME D'UN DÉBAT AVEC MICHEL EDOUARD LECLERC

Du grand amphithéâtre de l'École Supérieure de Commerce, il pouvait sembler piquant de voir, ce jour-là, réunies à la tribune, toutes les formes de commerce - ou presque - et la question vous venait, bien sûr, à l'esprit : seront-elles encore toutes présentes dans 10 ans ?

Le fil du débat nous y ayant quelque peu préparés, la réponse tomba en guise de conclusion. A l'unanimité, les professionnels répondirent « nous aurons, tous, demain, notre place ». Nous fûmes donc rassurés par ce credo optimiste : les évolutions multiples laisseront à chacun une part de marché, à une seule condition : s'adapter.

Le consommateur est de moins en moins en prise directe avec le producteur affirme Stéphane Didier, d'où la nécessité pour le distributeur de jouer ce rôle de relais. Cette opinion est partagée par plusieurs participants tandis que Gérard Duflos et Vincent Delaroux expriment leur conviction : le premier pense que le conseil à la clientèle reste irremplaçable et le second va jusqu'à évoquer le rôle social du commerçant.

Mais Michel-Edouard Leclerc ne partage pas cette opinion : la révolution technologique et médiatique qui a marqué le secteur de la production fait que l'on vend désormais un concept, affirme-t-il, donnant une nouvelle légitimité à la fonction commerciale. Ainsi, les commerçants sont devenus des diffuseurs de produits

déjà pré-vendus par les industriels et le dialogue consommateurs-industriels passe par-dessus la tête des distributeurs. Ce serait un mythe de faire croire que les distributeurs sont le miroir des consommateurs. Mais ce poids des consommateurs, il le juge nécessaire : « dans une société libérale comme la nôtre, il faut un contre-pouvoir, qu'il soit syndical ou exercé par les consommateurs ; c'est la condition pour que notre société ne redevienne pas une société capitaliste, pure et dure... ».

Le consommateur : un profil changeant et évolutif

Pour Michel-Edouard Leclerc, l'évolution des besoins des consommateurs est très nette : ceux-ci s'orien-

tent de plus en plus vers l'achat de produits non-alimentaires.

Ainsi la culture et les loisirs d'une part, l'hygiène et la santé d'autre part, deviennent les deux grands vecteurs de bataille de Leclerc pour les années à venir.

C'est là que le bât blesse Michel-Edouard Leclerc... Celui-ci regrette : 17% des Français poussent la porte d'une bijouterie, 24% celle d'une librairie ; le livre, la pharmacie appartiennent à des secteurs protégés. L'orateur, rappelant le refus de Daniel Hechter ou faisant allusion à son procès de Poitiers, estime que l'on devrait faire obligation aux industriels de participer à la concurrence. Il manque un cadre juridique qui permette d'avancer. « Nous savons très bien où aller, mais nous ne pouvons pas y aller » s'insurge-t-il.

Eric Godron ajoute que la vente par correspondance est également confrontée à des contraintes légales ou économiques. Malgré une infrastructure pesante, elle fraye néanmoins son chemin.

Cependant, sur ce terrain de liberté, les avis divergent et Vincent Delaroux rétorque : « La liberté, donnez-là aussi au producteur en lui laissant le droit de vendre à qui il veut ».

Pour ce commerçant indépendant, les consommateurs sont des individus très différents et capables de différences selon les divers moments de leurs achats. Mais il faut se préparer à s'adapter aux évolutions, à savoir des consommateurs de plus en plus exigeants, de plus en plus mobiles, mais aussi de plus en plus vieux.

Pour Gérard Duflos, 7 paramètres vont déterminer l'évolution des différents types de commerce :

- l'évolution du mode de vie,
- des technologies,
- des modes d'encaissement,
- les évolutions juridiques,
- sociales,
- l'évolution médiatique,
- monétique.

L'évolution du mode de vie ne conduira-t-elle pas le consommateur à privilégier le service ?

Pour Michel-Edouard Leclerc, la préoccupation première, au cours des 10 prochaines années, restera le prix en raison d'un chômage structurel, d'une population qui vieillit, d'une majorité de familles ayant un revenu

A la tribune étaient réunis, à l'invitation du Département Marketing de l'E.S.C. Nantes :

• **Vincent Delaroux**, président directeur général des Etablissements Delaroux à Nantes. M. Delaroux représente le commerce indépendant : 500 000 points de vente en France, par conséquent un poids très important dans l'ensemble du commerce, tient-il à préciser.

• **Gérard Duflos**, directeur général des Nouvelles Galeries à Nantes. M. Duflos représente les grands magasins, race de commerce implantés en principe en centre ville, et qui se perpétue à travers trois grandes familles en France.

• **Eric Godron**, chef de marché à La Redoute, représente la vente par correspondance. Sa carte de visite : 15 millions de clients en fichier.

• **Georges Kerdelhué**, franchisé Midas, illustre un type de commerce particulier, celui de prestataire de services.

• **Michel-Edouard Leclerc** se présente comme le porte-parole d'une association de distributeurs indépendants : véritable école de chefs d'entreprise. Chaque année, une quarantaine de magasins adoptent son enseigne.

• **Laurent Oliveau**, directeur de Casino à Beaulieu, tient à affirmer la position de son groupe : avec 40 milliards de chiffre d'affaires, celui-ci est leader de la distribution alimentaire.

• enfin, face à ces professionnels de la distribution, **Stéphane Didier**, président de la Chambre Régionale de la Consommation, représente les consommateurs : 65 000 familles pour la région des Pays de la Loire.

inférieur à 6 000 F par mois. Pour lui, le service passe par le conseil et le conseil coûte cher. D'autre part, la livraison à domicile représenterait pour ses magasins 18 à 20% de leur marge brute...

Pour Eric Godron, dont la société pratique le « 48 h chrono » et la livraison à domicile, le service fera la différence. « C'est sur ce champ de bataille que se jouera aussi l'avenir », affirme-t-il. Laurent Oliveau confirme. Pour lui, le service signifie tout d'abord l'accueil mais aussi le choix de l'assortiment, l'ambiance, la compétence, la proximité du centre-ville, l'usage de cartes privatives de paie-

ment, toutes choses que Casino essaie de développer. Toutefois, prix et services ne sont pas antinomiques.

La politique commerciale d'un groupe consiste à s'adapter aux évolutions mais ce n'est pas l'outil qui détermine cette politique, précise Michel Edouard Leclerc. Depuis ces dernières années, les magasins qui se sont le plus développés sont ceux qui ont favorisé le facteur « prix ».

Vincent Delaroux souligne l'essor des magasins « d'idées » (plaçant d'ailleurs les « Leclerc » dans cette caté-

De gauche à droite : MM. GODRON, LECLERC, KERDELHUÉ, DELAROUX et DUFLOS.



gorie) : solderies, magasins de bricolage, jardinerie, etc... Mais par nature même, ces magasins ne sont pas appelés à durer en tant que tels. Des idées seront remplacées par d'autres. Le commerce indépendant devra faire face aux mutations rapides. Plusieurs voies, selon Vincent Delaroux, s'offrent à lui :

- l'archi-spécialisation (la performance étant plutôt le fait des grandes surfaces),

- le commerce de proximité (cf population vieillissante),

- le regroupement en centre ville : c'est à travers ce type de magasin que Gérard Duflos prévoit une véritable réhabilitation du métier de vendeur.

Quid des magasins d'usines ? Gérard Duflos rappelle que ces commerces répondent tout simplement à un besoin des fabricants. Le terme « usine » n'est-il pas un leurre pour le consommateur ? Stéphane Didier maintient, quant à lui, que les prix y sont fort intéressants.

La carte bancaire coûte-t-elle cher ?

Parmi les services à apporter aux consommateurs, la carte de crédit est bien entendu évoquée. Michel-Edouard Leclerc souscrit au principe d'une telle carte, mais refuse de « participer à l'inflation » qu'elle suscite. Il estime, en effet, que la carte bancaire actuelle coûte beaucoup trop cher et dénonce le monopole exercé par les banques, notamment dans ce domaine. De même, le coût

d'une carte privative n'est pas nul puisqu'il est intégré dans la marge. Avec le Crédit Agricole, Leclerc a fait la preuve qu'une carte universelle serait possible, à un coût relativement bas, situé entre 0,025% et 0,10% du chiffre d'affaires.

Le commerce idéal

A travers les nombreuses questions de l'assistance se profile le commerce idéal. On s'en doute : des prix raisonnables, de la qualité, du choix, de nombreux services : pas de files d'attente aux caisses (grâce à la robotisation, au scanner), halte-garderies pour les enfants, prise de commande dans le magasin et livraison au parking (grâce aux robots de stockage), livraisons à domicile, commandes par minitel, sur vidéo-disques, etc... Tout est possible, pas pour autant conciliable. La marge de manœuvre laissée au consommateur permettra à chaque type de commerce de définir son identité, de trouver son créneau. La compétition n'en sera pas moins rude. A ce sujet, Michel-Edouard Leclerc déclare encore : « La concurrence, c'est le choc des entreprises. Il ne faut pas que ce soit un choc d'hommes... »

Un terrain d'aventures exceptionnel

Le tour de table final révèle, de la part des intervenants, la volonté de se battre et de réussir, chacun voyant dans son propre système une école de ténacité et d'imagination, un terrain d'innovation. Message optimiste et reconfortant s'il en est, pour les

dans cette collection Vuibert Entreprise, dirigée - et je le souligne volontairement pour nos lecteurs - par MM. J. Orsini, professeur agrégé de gestion à l'Université de Nantes et directeur de l'I.A.E. de Nantes, et J.P. Helfer, professeur agrégé de gestion à l'Université de Poitiers et directeur de l'I.A.E. de Poitiers.

Retenons en particulier :

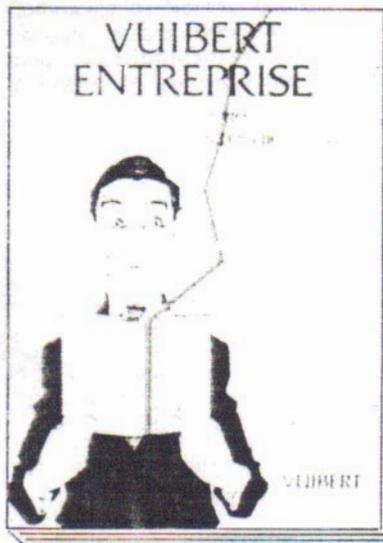
- « *Politique générale de l'entreprise* » et « *Comptabilité analytique* », deux ouvrages sous la signature de M.J. Orsini.
- « *Comptabilité générale* » et « *Politique commerciale* », deux ouvrages de M.J.P. Helfer
- « *Gestion de la production* » de M.P. Baranger, professeur agrégé de gestion à l'Université de Rennes I.
- « *Contrôle de gestion par le système budgétaire* » de M. Gervais, professeur en Sciences de gestion à l'Université de Rennes I.
- « *Gestion des ressources humaines* » de M.J.M. Peretti, directeur

étudiants de l'Ecole Supérieure de Commerce de Nantes, que Michel-Edouard Leclerc exhorte à rallier les rangs. « La distribution : un terrain d'aventure exceptionnel » promet-il !

Jannik Guillosson

adjoint de l'Ecole Supérieure de Commerce de Marseille

• « *L'entreprise et l'exportation* » de M.P. Joffre, professeur des Universités.



Chaque ouvrage aborde les problèmes essentiels posés par la gestion au sein d'une entreprise et les auteurs tentent de répondre à toutes les questions nécessaires à leur résolution. Les responsables de la collection disent avoir tenté de répondre à un triple impératif : la cohésion, la clarté du style et l'attrait de la présentation. Je pense qu'ils y ont d'autant plus réussi que, sans le dire, ils ont également répondu à l'impératif de la concision : pour les chefs d'entreprise, dont les journées sont toujours trop courtes, c'est un élément non négligeable et qu'ils sauront apprécier.

Dois-je ajouter que si j'ai quelque peu personnalisé ce trop court papier, c'est pour bien montrer que c'est un papier rédactionnel et non de la publicité. Les éditions Vuibert - et je ne peux que les en remercier - me donnent ainsi l'occasion d'ouvrir une nouvelle rubrique dans « Demain.. l'Ouest », celle d'une rubrique de livres indispensables à tous ceux qui gravitent autour de l'entreprise. L'une des qualités premières d'un chef d'entreprise n'est-elle pas de savoir saisir les opportunités... Je l'ai saisi, mais ne vous méprenez pas... je ne suis pas le patron, je ne suis que le rédacteur en chef !

M.R.

DE LA MANIÈRE POUR LES CHEFS D'ENTREPRISE

Bien que le jeu de mots soit quelque peu « faiblard », c'est volontairement que je l'ai fait car Vuibert Entreprise, une nouvelle collection lancée par la Librairie Vuibert et illustrée précisément par... Avoine, est de celle que doit dorénavant posséder dans sa bibliothèque tout chef d'entreprise digne de ce nom, mais également les praticiens de la gestion, les étudiants et les « honnêtes hommes » de cette fin du XX^e siècle.

J'ai personnellement découvert cette collection par « *L'étude du marché* », un ouvrage écrit par M. Yves Négro, maître de Conférences et directeur de recherches à l'Université de Nantes, mais plusieurs titres sont déjà parus

gorie) : solderies, magasins de bricolage, jardineries, etc... Mais par nature même, ces magasins ne sont pas appelés à durer en tant que tels. Des idées seront remplacées par d'autres. Le commerce indépendant devra faire face aux mutations rapides. Plusieurs voies, selon Vincent Delaroux, s'offrent à lui :

- l'archi-spécialisation (la performance étant plutôt le fait des grandes surfaces),

- le commerce de proximité (cf population vieillissante),

- le regroupement en centre ville : c'est à travers ce type de magasin que Gérard Duflos prévoit une véritable réhabilitation du métier de vendeur.

Quid des magasins d'usines ? Gérard Duflos rappelle que ces commerces répondent tout simplement à un besoin des fabricants. Le terme « usine » n'est-il pas un leurre pour le consommateur ? Stéphane Didier maintient, quant à lui, que les prix y sont fort intéressants.

La carte bancaire coûte trop cher

Parmi les services à apporter aux consommateurs, la carte de crédit est bien entendu évoquée. Michel-Edouard Leclerc souscrit au principe d'une telle carte, mais refuse de « participer à l'inflation » qu'elle suscite. Il estime, en effet, que la carte bancaire actuelle coûte beaucoup trop cher et dénonce le monopole exercé par les banques, notamment dans ce domaine. De même, le coût

d'une carte privative n'est pas nul puisqu'il est intégré dans la marge. Avec le Crédit Agricole, Leclerc a fait la preuve qu'une carte universelle serait possible, à un coût relativement bas, situé entre 0,025% et 0,10% du chiffre d'affaires.

Le commerce idéal

A travers les nombreuses questions de l'assistance se profile le commerce idéal. On s'en doute : des prix raisonnables, de la qualité, du choix, de nombreux services : pas de files d'attente aux caisses (grâce à la robotisation, au scanner), halte-garderies pour les enfants, prise de commande dans le magasin et livraison au parking (grâce aux robots de stockage), livraisons à domicile, commandes par minitel, sur vidéo-disques, etc... Tout est possible, pas pour autant conciliable. La marge de manœuvre laissée au consommateur permettra à chaque type de commerce de définir son identité, de trouver son créneau. La compétition n'en sera pas moins rude. A ce sujet, Michel-Edouard Leclerc déclare encore : « La concurrence, c'est le choc des entreprises. Il ne faut pas que ce soit un choc d'hommes... »

Un terrain d'aventures exceptionnel

Le tour de table final révèle, de la part des intervenants, la volonté de se battre et de réussir, chacun voyant dans son propre système une école de ténacité et d'imagination, un terrain d'innovation. Message optimiste et réconfortant s'il en est, pour les

étudiants de l'Ecole Supérieure de Commerce de Nantes, que Michel-Edouard Leclerc exhorte à rallier les rangs. « La distribution : un terrain d'aventure exceptionnel » promet-il !

Jannik Guillosson