Du merchandising des fabricants au merchandising des distributeurs, ou le bricolage collectif d'un dispositif de gestion du marché

Sandrine Barrey

▶ **To cite this version:**

Sandrine Barrey. Du merchandising des fabricants au merchandising des distributeurs, ou le bricolage collectif d'un dispositif de gestion du marché. Économies et sociétés, 2005, 25, pp.625-648. hal-00798626

HAL Id: hal-00798626
https://hal.science/hal-00798626

Submitted on 9 Mar 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Du merchandising des fabricants au merchandising des distributeurs, ou le bricolage collectif d'un dispositif de gestion du marché

Sandrine Barrey[1]

Cet article restitue la genèse d'un dispositif de gestion du marché — le merchandising— visant à favoriser la rencontre entre l'offre et la demande par le biais d'un agencement contrôlé des produits sur le lieu de vente. Il décrit les conditions d'émergence de ce dispositif ainsi que l'évolution des rapports entre distributeurs et fabricants autour de la maîtrise de sa mise en œuvre. L'auteur montre enfin les processus par lesquels le merchandising a fini par se stabiliser autour d'une définition commune aux multiples professionnels du marché, tous à la recherche de nouveaux débouchés pour leurs activités.

Mots clés :

This paper shows the genesis of a market management device - the merchandising - which aims to favour the encounter between offer and demand through the bias of a controled arrangement of products in the salling place. The paper describes the raising conditions of this device, as well as the evolutions of links between distributors and manufacturers around the control of its set. The author finally shows the processes through which the merchandising has finally stabilised itself around a definition commonly agreed between the multiples market professionals, all looking for new prospects for their activities.

Keywords :

Code JEL:

1. Je tiens vivement à remercier les lecteurs anonymes pour les critiques et suggestions apportées à la première version de ce texte. Les analyses et les arguments développés ici n'engagent toutefois que l'auteur.

La socio-économie du travail tend depuis peu à étendre son regard de l'organisation et du travail à l'intérieur des institutions vers les procédures et les activités qu'elles mettent en œuvre pour « mettre en forme leur environnement ». L'étude des « professionnels du marché » dont le métier consiste à construire, organiser et maîtriser les échanges marchands nous invite à un tel élargissement (Cochoy et Dubuisson-Quellier, 2000). Tandis que la figure abstraite du marché modélisée par les économistes passe sous silence les outils que les agents mobilisent pour organiser la rencontre entre l'offre et la demande, nous suggérons que c'est une approche concrète des marchés qui permet de saisir les différentes modalités de fonctionnement des échanges marchands. Cette démarche n'est pas nouvelle puisque de nombreuses contributions en sciences économiques et en sociologie visent à écarter le prix comme opérateur mécanique de la coordination marchande et à faire émerger d'autres opérateurs qui sont alors qualifiés de non marchands, comme la confiance (Baudry, 1994 ; Karpik, 1996) ; la réputation (Kreps, 1990) ; les conventions (Salais et Thévenot, 1986 ; Orléan, 1994) ; les réseaux sociaux et les relations interpersonnelles (Granovetter, 2000) ; etc. Si ces contributions ont considérablement enrichi la compréhension du fonctionnement des marchés concrets, il nous semble pourtant qu'en insistant sur la part sociale de la construction des échanges économiques, elles ne font qu'enrichir la croyance selon laquelle le cœur de la coordination marchande est un phénomène purement économique, réservé de fait aux économistes.

Aussi, plutôt que de réifier le grand partage entre les objets qui relèveraient de la science économique et ceux qui relèveraient de la sociologie, nous proposons d'appréhender dans cet article un outil de gestion concourrant à la régulation des marchés dans la grande distribution, tout en attaquant de front les technicités et la part de rationalité qui sous-tiennent cette modalité particulière de la coordination marchande.

Le merchandising est un instrument de gestion dont les distributeurs ont progressivement acquis la maîtrise pour favoriser la rencontre entre l'offre et la demande par le biais d'un agencement contrôlé des produits sur le lieu de vente. C'est aux conditions d'émergence de ce dispositif ainsi qu'à l'évolution des rapports entre distributeurs et fabricants autour de la maîtrise de sa mise en œuvre que nous nous intéresserons ici. L'enjeu de cette maîtrise est considérable : du contrôle de la phase finale de la mise en marché des produits au sein des grandes surfaces dépend à la fois la captation de la clientèle et le contrôle de l'appropriation d'une partie de la rentabilité. Aussi l'article propose dans un premier temps d'analyser les conditions d'émergence du merchandising, les forces qui sous-tendent ses transformations techniques, ainsi que l'évolution de la division du travail entre fabricants et distributeurs autour de son contrôle. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons aux processus par lesquels le merchandising a fini par se stabiliser autour d'une définition commune aux multiples professionnels du marché, tous à la recherche de nouveaux débouchés pour leurs activités.

Le développement du merchandising s'est déroulé sur une courte période (une vingtaine d'années seulement), mais paradoxalement les transformations en cours ont été très denses. Retracer cette évolution suppose de s'intéresser à l'outillage progressif et additif de la relation marchande. Pour retracer cette genèse, la méthode a consisté à s'appuyer sur

le dépouillement d'une revue professionnelle destinée aux distributeurs : *Points de Vente*. La date de sa première parution (1962) correspond aux premières démarches merchandising des fabricants. Les exemples concrets de leurs mises en œuvre dans les grandes surfaces ainsi que les prises de positions exprimées dans la revue par les professionnels de l'offre permet ainsi de suivre l'arrivée du merchandising dans le secteur de la distribution et ses appropriations/transformations successives par les professionnels du marché. Les autres revues professionnelles (*LSA*, *Linéaires*, etc.) ainsi que les manuels de gestion ont fait l'objet de dépouillements plus ponctuels, pour préciser ou compléter certaines données. D'autres informations éclairant cette histoire sont extraites d'entretiens menés auprès de professionnels de la grande distribution qui ont vécu dans leur activité professionnelle les transformations en cours. Enfin, l'analyse d'un cas singulier de mise en œuvre d'outils merchandising par un grand fabricant (*France-Glaces Findus*) met au jour les efforts déployés par une entreprise pour « prendre ses marques » sur le marché, en effectuant un travail de « mise en contexte » (Latour, 1992) pour faire avancer ses propres affaires.

1. La mainmise sur le merchandising : un enjeu « au raz » des linéaires

La notion de merchandising apparaît pour la première fois aux Etats-Unis dans des manuels tentant de formaliser certaines pratiques (Douglas, 1918 ; Copeland, 1927). En France, cette formalisation fut beaucoup plus tardive, même si les principes fondateurs de cette science de gestion ont été appliqués en France bien avant que le terme anglo-saxon ne vienne englober un ensemble de techniques aujourd'hui formalisées et modernisées. Pour s'en convaincre, il suffit de se souvenir avec E. Zola (1984) et E. Thil (1966) des commerçants « modernes » du 19ème siècle, dont Aristide Boucicaut — fondateur du *Bon Marché* — constitue sans doute encore la figure emblématique. Cet artiste de la mise en scène des marchandises sur le lieu de vente avait, entre autres, déjà pressenti l'intérêt d'entasser les marchandises pour créer un effet de masse (Zola, *op. cit.*, p. 91) ou encore de « noyer » des produits sans grande attractivité — comme les châles en été — au milieu de rayons beaucoup plus vivants pour dynamiser leur vente (Thil, *op. cit.*, p. 30).

Curieusement, la pratique du merchandising a d'abord concerné les entreprises de fabrication plutôt que celles de distribution. Les leaders du marché français, tels que l'Oréal et Gervais-Danone, furent en effet les premiers à entreprendre une action merchandising dès le début des années soixante (Seret, 1985). C'est en analysant les caractéristiques d'une nouvelle forme de vente, le libre-service, que nous comprendrons les raisons pour lesquelles les fabricants furent les premiers à s'intéresser à ce nouveau mode de gestion.

1.1. Le merchandising : une initiative des fabricants

Le libre-service se caractérise par l'exposition de toutes les marchandises à l'œil du client. En outre, les acheteurs peuvent accéder très librement à tous les produits, et les choisir sans qu'une intervention humaine ne vienne s'interposer et canaliser ce choix. Bien sûr, l'activité publicitaire et les efforts des fabricants pour conditionner leurs biens (Strasser, 1989 ; Cochoy, 2002) constituent autant de « vendeurs silencieux » (Pidlitch, 1963). Mais ces médiations une fois contournées par les méthodes marchandes modernes, les fabricants ne pouvaient plus entretenir la même proximité avec les magasins. L'avènement des points de vente en libre-service a fait disparaître l'appui des vendeurs pour assurer la promotion

des produits. Tous concurrents devant le client, les produits devaient désormais « se vendre seuls » — non pas au sens de « se vendre soi-même » (puisque derrière les médiations techniques comme l'emballage et la marque figurent bien des personnes), mais au sens de « se vendre en l'absence d'un soutien humain direct ». La disposition des produits dans l'espace de vente devenait alors un enjeu majeur pour les fabricants souhaitant garder un contrôle distant sur la vente de leurs produits.

Je propose d'entrer dans cette histoire à travers le cas de la société *France-Glaces Findus*. L'analyse de ce cas est fondée sur le dossier que l'entreprise a présenté en 1998 pour le « prix spécial du jury » de l'Institut Français du Merchandising. Ce dossier a été choisi parmi tous les autres pour trois raisons : d'abord parce qu'il a été récompensé à cette occasion par l'IFM, et pour cette raison la société présentait toutes les qualités *attendues* par les instances officielles ; ensuite parce que dossier présente de manière très fine l'ensemble des dispositifs de gestion du linéaire successivement mises en place par la société *France-Glaces Findus*. Enfin, il contient également de nombreuses données de l'INSEE (quantitatives et qualitatives) qui objectivent le comportement du consommateur de l'époque face aux produits du rayon « grand froid ». Nous verrons alors comment ce grand fabricant s'appuie sur un contexte donné et saisit dans celui-ci les éléments qui permettent à l'entreprise d'avancer dans sa propre logique d'action.

1.1.1. Les premiers pas du merchandising des fabricants : le cas de France-Glaces Findus.

L'apparition des premières notions de merchandising dans la société *France-Glaces Findus* s'explique par des raisons qui tiennent à la fois aux mœurs de consommation de l'époque et à l'équipement des grandes surfaces pour vendre ces produits très spécifiques. Du côté de la demande, au début des années soixante, les marchés du « grand froid » en étaient encore à leurs balbutiements. L'offre des produits surgelés se limitait aux légumes et aux poissons, car malgré le développement de ce secteur, ces produits restaient fortement associés à des valeurs négatives dans le champ domestique. Les crèmes glacées, quant à elles, demeuraient un moment privilégié de consommation hors foyer. Ainsi, pour développer leurs marchés, l'enjeu primordial pour les fabricants consista dans un premier temps à amener le client, qui dégustait encore ses glaces chez un glacier, à se fournir directement dans les grandes surfaces où étaient présents leurs produits. Il s'agissait là non seulement pour le fabricant de faire découvrir un produit dont le client n'avait pas connaissance, mais aussi de changer ses habitudes de consommation et d'usage. Aussi, de 1963 à 1972, la société *France-Glaces Findus* embaucha 15 démonstratrices chargées de voyager à travers tout l'hexagone pour présenter les produits surgelés « Findus » sur les lieux de vente et apprendre aux consommateurs à les utiliser. Au début des années soixante-dix, l'entreprise assistait à une explosion de la demande en produits surgelés, elle-même dopée par une innovation permanente des fabricants. Ces derniers, aidés par le travail d'intermédiation des démonstratrices sur le terrain, étaient parvenus à transformer les « consommateurs de glaces hors domicile » en clients se déplaçant dans les grandes surfaces pour s'approvisionner. Ce changement va également de paire avec d'autres transformations, et notamment l'équipement des ménages en congélateurs (Herpin et Verger, 1988, p. 60).

Si du côté de la demande l'équipement en congélateur était la condition *sine qua non* pour le développement du marché « grand froid », l'équipement des grandes surfaces était tout aussi indispensable. Les gérants de magasin avaient bien investi dans l'achat de

mobiliers frigorifiques, mais selon *France-Glaces Findus* ces derniers ne mettaient pas en valeur leurs produits, noyés dans la masse des autres produits surgelés. Afin d'écouler ses marchandises dans les meilleures conditions possibles, la société devait prendre en main la gestion du linéaire. C'est l'objectif qu'elle s'est fixée en créant en 1973 un service merchandising au sein de l'entreprise. Cette fois-ci, la logique d'action consista à promouvoir les produits « à distance », par l'intermédiaire d'objets. Les procédés que l'entreprise a mis en place avaient pour but de poursuivre l'effort de publicité déployé au niveau national à l'intérieur même de chaque point de vente. Au cours des années soixante-dix, la société développait ainsi ses premières promotions sur le lieu de vente (« PLV ») afin de soutenir la présentation matérielle de ses produits surgelés et crèmes glacées en magasin. Elle animait aussi les rayons « grand froid » en choisissant l'emplacement des opérations promotionnelles et en offrant des informations et une signalisation claire à la clientèle. En soi, ces procédés ne présentaient rien de vraiment nouveau, mais constituaient plutôt un prolongement de la logique de conception de « packs » attrayants, qui auraient risqué d'être noyés dans l'océan de l'offre commerciale s'ils n'avaient pas été davantage mis en relief. La mise en avant du produit sur le linéaire nécessitait en effet non seulement une mise en mots et en images, mais aussi une mise en intrigue lui permettant de se détacher du linéaire. D'une manière générale, les missions de la PLV à cette époque et jusqu'au milieu des années quatre-vingt se bornaient à promouvoir les produits sur des présentoirs spécifiques en rayon ou en tête de gondole (Debaussart, 1989, p. 52).

Mais pour parvenir à « agir à distance » sur le lieu de vente, les fabricants de *France-Glaces Findus* devaient aussi associer dans leurs démarches les acteurs les plus « liés » physiquement au magasin, soit les distributeurs. Le merchandising des fabricants devait aussi porter sur le développement d'une « aide à la vente » pour ces derniers. Mais proposer aux distributeurs une aide à promouvoir les produits *France-Glaces Findus* signifiait aussi modifier en amont leurs méthodes de communication : il n'était plus question d'envoyer les représentants vendre un produit aux chefs de rayon, mais de le livrer avec une méthode de vente à l'appui. La société *France-Glaces Findus* lança deux programmes dans cette optique. Le premier peut être considéré comme un dispositif d'« enrôlement » (Callon, 1986) des distributeurs : il concerne la formation des commerciaux dont le but clairement énoncé consiste à « amener la force de vente d'une action de « vendre » à une action de « faire vendre ». Le deuxième programme tournait quant à lui autour de la création d'outils pour cette même force de vente. L'un d'entre eux était une « réglette », c'est-à-dire un guide d'assortiment du linéaire sur laquelle figurait au recto l'assortiment optimal (les produits que devait posséder le distributeur) et au verso la préconisation d'implantation du fabricant. Le linéaire, ainsi traduit en « réglette », gagnait en cohérence aux yeux du chef de rayon qui n'avait plus qu'à suivre sa « liste ». Elle constituait pour lui un véritable « artefact cognitif » (Norman, 1993) : en lui offrant sur un seul et même support écrit de nombreuses informations de différentes natures et provenant la plupart du temps de lieux bien distincts[2], la « réglette » réduisait son besoin d'internalisation et d'apprentissage, amplifiant par là même sa capacité de mémorisation. Outre cet effet d'amplification cognitive lié au chargement de la matière dans des « centres de calcul » (Latour, 1996, p. 31), la logique d'action du fabricant engageait une dimension supplémentaire : la transcription du rayon

[2] Ainsi, la « réglette » objective à la fois des objectifs de rentabilité (paramètres quantitatifs tels que le bénéfice brut et le CA) et le calcul de la « couverture en jours de vente », qui intègre des informations plus qualitatives issues du point de vente (quantités vendues), du fournisseur (fréquences des livraisons), et des lieux de stockage (connaissance du stock de sécurité).

sur une réglette visait à mettre en avant ses produits dans le linéaire en leur accordant un « facing »[3] plus important que les produits de la concurrence et une place optimale dans le linéaire (le plus souvent à la hauteur moyenne des yeux du consommateur).

L'intrusion « distante » des fabricants — par l'intermédiaire d'objets — et « proche » — par l'intermédiaire de personnes — ne sembla pas perturber les distributeurs, au moins jusqu'à la fin des années soixante-dix : leur métier consistait encore à vendre en masse des produits fabriqués par d'autres collectifs, et tous ces outils leur étaient pour cela d'une aide certaine. Mais l'évolution du contexte organisationnel, législatif et concurrentiel obligea rapidement les commerçants à reprendre en main une activité qu'ils estimaient avoir trop longtemps laissée entre les mains des fabricants. En ce sens et paradoxalement, c'est bien l'effort des fabricants qui va finir par donner aux distributeurs les armes avec lesquels ils seront plus tard contournés.

1.2. Trois raisons suffisantes pour que les distributeurs prennent en main le merchandising de leur point de vente

1.2.1. Un facteur organisationnel : la centralisation de la distribution physique des produits

Au milieu des années soixante-dix, la grande distribution répondait davantage à une logique d'achat qu'à une logique de vente. Les produits sélectionnés par cet intermédiaire étaient alors peu retravaillés par les distributeurs. Plus encore, la réussite de la formule du discompte tenait à l'achat massif de produits auprès des fournisseurs. Or, l'essor des entreprises et l'extension des réseaux de vente ont créé les conditions nécessaires à la réalisation d'économies plus importantes au niveau de la logistique (Colla, 1997, p. 15). La recherche d'une meilleure rentabilité passait là encore par une plus grande productivité, dans un secteur de l'organisation qui restait un foyer de coûts très important (Moati, 2001, p. 187). La compression des coûts de la logistique a commencé dès le milieu des années soixante-dix, comme nous l'explique un ancien acheteur en centrale régionale :

> Moi j'ai commencé en hypermarché il y a 27 ans. […] Les fournisseurs ils étaient à genoux ! On faisait ce qu'on voulait ou presque ! Et puis c'était intéressant, on faisait tout : moi j'achetais mes produits, on n'avait pas de centrale. Et puis après j'ai été appelé à travailler pour la proximité. Le groupe venait de racheter une entreprise de distribution alimentaire succursaliste, et là j'ai été acheteur sur une plateforme, parce qu'on commençait à organiser les achats pour les produits frais, et donc là je travaillais au niveau de la région, pour l'approvisionnement des magasins ; mais je faisais aussi des négociations avec les industriels. Là c'était vraiment la belle époque : on commençait à acheter en gros des produits frais, et vous imaginez la cascade de remises… c'était vraiment la belle époque ! (*Richard, coordinateur produits Ultra-frais*)

La création de « super centrales d'achat » à l'origine du mouvement de généralisation des plates-formes compressait les frais de distribution dans la mesure où le coût du mètre carré par unité de produit était inférieur à celui des magasins (Colla, *op. cit.* p. 15). Le développement de ces plateformes allait aussi radicalement modifier les relations entre distributeurs et industriels. Non seulement elle renforçait le pouvoir de

[3] Le façing désigne le nombre de produits identiques visibles par le consommateur sur la façade du linéaire (Fady et Seret, 2000, p. 104).

négociation des distributeurs face aux fournisseurs en les contraignant à effectuer des livraisons moins nombreuses mais plus volumineuses, mais encore la centralisation des achats instaura une distance entre des acteurs jusqu'alors souvent en interaction — les fournisseurs et les chefs de rayon — et les obligea à passer par un troisième type d'instance, inexistante jusque-là : les centrales et les entrepôts. « Points de passage obligés » (Callon, 1986) pour les fabricants, ces nouveaux médiateurs ont accru la zone d'incertitude des fabricants, ces derniers n'ayant alors plus d'accès direct aux chiffres des ventes des magasins qui commercialisaient leurs produits. Les informations ne leur parvenant plus, ou très peu, beaucoup de fournisseurs durent arrêter leurs préconisations d'implantation, comme ce fut le cas pour les fabricants de produits lessiviels au début des années quatre-vingt (*Points de Vente*, n° 272, novembre 1984, p. 52).

Ainsi et paradoxalement, c'est lorsque le commerce s'industrialise, qu'il quitte la pure logique du marché en commençant à organiser ses achats sur entrepôts et plateformes régionales qu'il obtient les effets marchands les plus avantageux puisqu'ils lui permettent de se saisir de la fonction merchandising. Une autre raison tenant cette fois-ci à la saturation progressive du potentiel de croissance des distributeurs a également incité ces derniers à s'intéresser au merchandising.

1.2.2. La fin de la croissance extensive

Le 27 décembre 1973 fut promulguée la loi Royer (n° 73-1193, articles 28-34). Cette loi soumet l'ouverture de nouveaux magasins à l'autorisation préalable d'une commission départementale d'urbanisme commercial (CDUC). Il s'agissait alors de protéger le « petit commerce » de la concurrence naissante des grands distributeurs. Les objectifs de la loi de 1973 contenus dans les articles 1 à 4 étaient sans équivoque à cet égard. Il fallait éviter « le gaspillage des équipements commerciaux » et empêcher « l'écrasement de la petite entreprise ». Mais l'efficacité de cette loi semble avoir été limitée. D'une part, le nombre d'ouvertures et d'agrandissements de points de vente a commencé à diminuer seulement à partir de 1989 pour les surfaces de plus de 1000 m² ; d'autre part, elle s'est accompagnée d'effets pervers tels que la massification des implantions de grandes surfaces en périphérie et les affaires de corruption (Cliquet et Des Garets, 2000). L'expansion par la course aux ouvertures continuait donc à assurer la rentabilité des distributeurs. La conquête des parts de marché consistait simplement à occuper rapidement le terrain et à « cueillir » le client là où il se trouvait.

La saturation progressive du parc commercial français et la coexistence de plusieurs enseignes concurrentes sur une même aire géographique amenèrent progressivement les consommateurs à diversifier leurs modes d'approvisionnement. L'enjeu pour les distributeurs ne consistait plus à *aller chercher* le client, en lui offrant des produits « à sa portée », mais à le *faire venir* dans les magasins en les lui vendant « mieux et moins cher ». Il faut se souvenir en effet qu'une grande partie de la grande distribution a bâti son succès sur la réduction du pouvoir des industriels au profit des consommateurs. Les distributeurs s'efforçaient d'obtenir les prix les plus bas pour les consommateurs, en se fondant sur le cycle vertueux « petites marges, prix bas, gros volumes », et s'engageaient auprès d'eux dans la « lutte contre la vie chère » et la profusion de l'offre des fabricants (Barrey, 2004, pp. 147-168). Aussi, la captation du client nécessitait la création d'une image propre à l'enseigne, qui passait par des magasins et des rayons plus personnalisés. Dans ce nouveau décor, le merchandising des fabricants commençait à devenir envahissant, dans la mesure

où leurs PLV hétéroclites compromettaient la cohérence de l'espace commercial des magasins :

> Nous refusons […] les études qui avantagent les fournisseurs, le mobilier publicitaire, les conditionnements de type produits *girafes* […]. (*Un directeur de groupe commercial* cité *in* Romec, 1989, p. 92)

> Il paraît inadmissible que nous en soyons réduits à confier nos linéaires aux fabricants. […] Il faut donc arrêter de subir le marketing et nous en occuper nous-mêmes ! » (*Hervé Motte, directeur de la centrale d'achat d'Auchan,* cité *in* Rebeix, 1985, p. 62)

Les distributeurs commençaient donc à prendre conscience du potentiel de « l'action à distance » des fabricants. L'idée de défendre les intérêts du consommateur contre les tentatives d'enrôlement de la part des fournisseurs constituait un puissant repoussoir à leurs dispositifs de promotion sur le lieu de vente. Une troisième raison encouragea les distributeurs à reprendre en main le merchandising de leurs rayons : la redynamisation des marques de distributeur.

1.2.3. Un facteur concurrentiel : le développement des marques de distributeur (MDD)

L'innovation des *produits libres* par la société *Carrefour* en 1976 a relancé la dynamique des MDD en France. Mais la révolution s'est toutefois arrêtée en cours de route : les « produits drapeaux » se limitaient aux produits à forte rotation, et ne représentaient qu'un petit nombre de produits vendus dans les grandes surfaces (Barrey, *ibid.* pp. 73-112). Contrairement aux groupes de distribution qui exploitaient depuis longtemps des marques de distributeurs (telles les sociétés *Casino* ; *Migros* ; *Marks & Spencer* ; etc.), les hypermarchés français pour la plupart ne possédaient pas la maîtrise des techniques nécessaires à une véritable politique de MDD :

> Ils ont cherché à accaparer une partie de la valeur ajoutée de l'industrie sans bien comprendre qu'ils devaient aussi intégrer une partie des fonctions normalement dévolues aux fabricants : en particulier la fonction marketing. (Thil et Baroux, 1983, p. 74).

En outre, de nouveaux produits arrivaient sur le marché. Il s'agissait des produits « premiers prix » ou « produits génériques », lancés pour concurrencer les produits bas de gamme des magasins concurrents, et notamment ceux des hard discounters nouvellement arrivés sur le marché, se réclamant ouvertement comme étant « un peu moins bons » que les produits de marque, mais répondant parfaitement à la demande de biens à bas prix de la part des consommateurs. Ces produits « premiers prix » commençaient à concurrencer sérieusement les « produits drapeaux » (produits à marque de distributeur). Par ailleurs, leur présentation (caractères noirs sur étiquettes blanches) était semblable à celle des « produits drapeaux » et entraînait une certaine confusion dans l'esprit des consommateurs (Thil et Baroux, 1983, p. 80). Si la preuve avait été faite que le produit économique correspondait bien à un segment de clientèle, cette nouvelle tendance obligeait les distributeurs à mieux structurer leur assortiment : désormais, la plupart d'entre eux apposèrent le nom de leur enseigne sur ces produits dès 1985 :

> […] les produits à marque de distributeur (MDD) de la deuxième génération, « clones » des produits de grandes marques, vendus sensiblement moins chers, et bénéficiant d'un packaging attractif sur lequel est portée la marque du distributeur. (Moati, 2001, p. 270)

En inscrivant clairement le nom de l'enseigne sur les produits, et en revalorisant leur qualité au travers d'une redéfinition des cahiers des charges[4], les distributeurs entendaient personnaliser et renforcer la relation des clients à leurs points de vente. Leur assortiment se structurait en trois segments de prix : les produits de marques nationales ; les produits à la marque du distributeur en moyenne 20 % moins chers que les marques nationales ; et les produits « premiers prix » (Thil et Baroux, 1983, p. 82). Ce travail de segmentation montre l'engagement des distributeurs dans une logique marchande, qui était peu développée lors du lancement des « produits drapeaux ». Mais il poursuivait aussi très largement une logique de rentabilité ; les distributeurs découvraient la fonction de prolifération des marques jusque-là travaillée par les fabricants lorsqu'ils déclinaient leurs produits au sein d'une gamme : plus le distributeur possède des marques propres dans les différentes familles de produits, plus il gagne de parts de marché en amputant celles des fabricants. Avec ces nouveaux produits, les distributeurs ne cherchaient plus seulement à vendre « le plus de produits présents dans le point de vente » mais si possible à vendre « le plus de produits de marque d'enseigne » dont les marges prélevées étaient plus importantes que celles des produits de marque nationale (Sordet, Paysant et Brosselin, 2002, p. 76).

Or, en 1985, les produits privilégiés par leur positionnement dans le linéaire étaient encore ceux qui s'écoulaient le plus rapidement, à savoir les produits de marque nationale (Lévy, 1985). L'affirmation de l'enseigne à travers le développement des MDD va inciter les distributeurs à prendre en main la gestion totale du linéaire. Désormais, les produits « qui se vendent le plus » serviront de « produits d'appel » pour canaliser le client vers l'achat de MDD.

C'est donc bien l'apparition simultanée et la conjugaison de facteurs organisationnel et concurrentiel qui a encouragé la prise en main du merchandising par les distributeurs. Ceci ne signifie pas que le contexte se serait imposé à tous les acteurs du marché de façon homogène et mécanique. J'ai plutôt voulu montrer ici comment certains acteurs se sont saisis d'éléments de ce contexte pour faire avancer leurs propres affaires. Cette re-contextualisation du changement de mains du merchandising permet de revisiter la thèse classique en sociologie du marché sur l'asymétrie de pouvoir entre distributeurs et fabricants. Le pouvoir des distributeurs sur les producteurs, notamment lorsqu'il s'agit d'analyser les modalités de référencement de leurs produits, est souvent expliqué par la concentration progressive de la distribution :

> […] les cinq principales centrales contrôlent la quasi-totalité des points de vente des produits alimentaires. [En note : La force des distributeurs tient à leur concentration qui homogénéise les définitions du consommateur] (Dubuisson-Quellier, Méadel et Rabeharisoa, 1999, p. 150)

> À l'heure où 80 % des produits alimentaires sont achetés en grande surface, le poisson tient une place particulière, puisqu'on le trouve à la fois chez les commerçants spécialisés, de moins en moins nombreux, et dans le même temps dans les rayonnages des supermarchés. […] la grande distribution se sert largement de cet accès privilégié au consommateur pour étayer, au nom du client roi, ses demandes auprès du fournisseur. (Debril, 2000, p. 439)

---

[4]. Pour prendre l'exemple bien connu des *produits libres* devenus *produits Carrefour* en 1985, la définition du cahier des charges était élaboré à l'aide panels sensoriels, afin d'appréhender la qualité perçue par les clients. Carrefour a également demandé aux fabricants de mettre en place l'autocontrôle, tant au niveau des approvisionnements que des lignes de fabrication (Plaquette de formation interne au groupe Carrefour, « Evolution des MDD »).

Ces analyses rendent bien compte de l'évolution du secteur de la distribution en termes de centralisation et de concentration qui explique en partie le pouvoir des distributeurs sur les fabricants aujourd'hui par « La loi du marché » (Dupuy et Thoenig, 1986). Cependant, il est intéressant de souligner ici qu'à côté de ce pouvoir de négociation « quantitatif » (lié au poids en chiffre d'affaire engendré par les débouchés possibles), il y a aussi un pouvoir issu d'une maîtrise plus « qualitative » des dispositifs de gestion, ici en termes de maîtrise de l'espace commercial et des bons modes de présentation des produits.

La volonté de reprendre une activité jusque-là laissée aux fabricants s'objective dans la création de postes de merchandisers dans les entreprises commerciales. Si le groupe *Casino* reste le pionnier en matière de merchandising, il ne tarda pas à être rejoint par ses concurrents : *Carrefour*, en 1987, crée des postes de responsable merchandising par secteur et par région ; *Euromarché* dispose depuis 1982 d'un service merchandising (Le Blanc et De Chaumont, 1989, p. 86). Mais ce nouveau mode de gestion restait une activité encore largement pragmatique, et aux frontières professionnelles mal définies : le merchandising était soit pris en main par la centrale, soit il restait l'affaire de chaque point de vente comme dans les sociétés aux structures moins centralisées telles que *Carrefour* et *Auchan* à l'époque. Dans ce cas, le merchandising était à la charge des chefs de rayon. Concernant la direction de tels services, les enseignes optaient également pour des solutions très diverses, allant de la direction marketing à celle des achats (*ibid.* p. 87).

Mais pour acquérir la maîtrise du linéaire, les distributeurs avaient dû par ailleurs s'appuyer sur d'autres collectifs. Le « contrôle du territoire » nécessitait des « investissements de forme » (Thévenot, 1986 ; Desrosières, 1993). La rationalisation et l'outillage progressif du merchandising sont en effet venus de collectifs extérieurs à la distribution. D'abord par l'intermédiaire de l'Institut Français du Merchandising, créé en 1972 qui regroupait des consultants et des professionnels (essentiellement des fabricants au début) menant une activité réflexive sur ce nouveau mode de gestion des magasins. Cet institut organisait des « journées d'études et techniques » dans le but de promouvoir et de développer les techniques du merchandising. En 1986, ce qui se passe au sein de l'IFM est révélateur du virage de la grande distribution vers la maîtrise du merchandising : l'institut crée une cellule de réflexion axée vers le merchandising des distributeurs, auxquelles se joignent de plus en plus de distributeurs. Une première impulsion avait également été donnée en 1971 par la parution du manuel de J.E. Masson et A. Wellhoff, *A la découverte du merchandising*, chez Dunod, mais qui est resté le seul ouvrage de gestion traitant intégralement du merchandising pendant dix ans (le suivant étant celui d'André Fady et Michel Seret, publié pour la première fois en 1981). Enfin, la prise en main de la gestion des linéaires par les distributeurs fut à l'origine d'un marché de professionnels à la recherche de nouveaux débouchés pour leurs activités.

2. Du merchandising au marché des dispositifs de gestion du linéaire

L'intérêt de repérer les moments clés de cette évolution réside dans la possibilité de voir se rationaliser la technique du merchandising lors du processus d'appropriation par plusieurs professionnels de ce mode de gestion : les sociétés panélistes — qui sauront bien vite intéresser les distributeurs avec le lancement sur le marché de nouveaux dispositifs de mesure du marché — puis les fabricants, qui ont su eux aussi adapter leurs préconisations

en direction des besoins de la distribution pour rester dans la course aux parts de marchandisage.

2.1. Les sociétés panélistes : de nouveaux merchandisers « distants »

Dans un environnement commercial de plus en plus concurrentiel, les industriels et les distributeurs furent conduits à connaître parfaitement leur demande. Le panel est l'outil qui répond à cette attente. Dans sa définition la plus répandue, un panel est « un échantillon permanent d'individus, de consommateurs, de ménages, de magasins, d'établissements, etc., représentatif de l'univers étudié et interrogé à intervalles réguliers sur le même sujet ou sur des sujets différents » (Opsomer, 1987, p. 14). Cette définition explicite une méthode générique mais ne prédit en rien les différentes logiques d'action qui président à la construction des panels. Baromètre du marché, le panel a longtemps permis à l'industriel de suivre la vie de son produit, la réception qui en était faite par le consommateur, lui permettant ainsi de faire évoluer son offre. Plus tard, il est devenu l'outil d'aide à la décision des distributeurs soucieux d'offrir des rayons segmentés selon les besoins de leur clientèle. L'analyse historique des sociétés panélistes est donc indissociable de celle du merchandising. Elle permet de mettre au jour la naissance d'un marché nouveau : celui des merchandisers.

Née aux Etats-Unis en 1929, la société *Nielsen* est à l'origine du premier panel de distributeurs, construit pour résoudre les problèmes de stockage existant à cette époque dans le commerce de détail (*ibid.*, p. 13). En France, il faut attendre 1954 pour que la *STAFCO* (Statistiques Françaises de la Consommation) crée un panel de consommateurs (*ibid.*). Deux types de panels sont en effet à la disposition des acteurs qui souhaitent prendre la température du marché : les informations issues de panels de distributeurs et celles issues de panels de consommateurs. Aujourd'hui, deux sociétés se partagent quasiment le marché des panels en France : *AC Nielsen* et *IRI-Secodip*, la première se posant à l'origine comme la spécialiste des panels de distributeurs, la seconde, née en 1968 de la fusion de la *STAFCO* et du *CECODIS* (Centre d'Etudes de la Consommation et de la Distribution) comme l'experte des panels de consommateurs.

Pendant de nombreuses années, les principaux clients de ces sociétés panélistes furent les industriels. Les informations issues des panels de distributeurs leurs permettaient de connaître les ventes aux consommateurs, le nombre d'achats effectués par les magasins ainsi que leurs stocks, et d'autres informations relatives à la qualité de la distribution d'un produit et celle des produits concurrents. Les panels de consommateurs comme ceux de la *Secodip* ou de l'*INSEE* sont venus compléter les informations obtenues par le biais des panels de distributeurs en mesurant de manière continue les comportements d'achat des consommateurs et l'évolution des mœurs alimentaires. Tous ces panels furent modernisés dans les années quatre-vingt pour répondre aux besoins de plus en plus précis des fabricants de connaissance fine des marchés sur lesquels ils étaient présents.

Mais au milieu des années quatre-vingt, lorsque les distributeurs s'emparèrent du merchandising de leurs points de vente, les sociétés panélistes ont vu en eux d'importants clients potentiels : pour gérer l'assortiment et le positionnement des produits dans le point de vente, les distributeurs avaient désormais besoin de données très précises sur le marché des produits présents dans leurs points de vente. Ces données, les distributeurs avaient certes les moyens de les obtenir en sortie de caisse et/ou à la sortie des entrepôts grâce à la

mise en marché du code barre par GENCOD en 1972 (suivie par la création en 1977 de l'association Européenne de Numérotation des Articles) qui a permis progressivement à la lecture optique de se développer. Toutefois, si le recueil de ces données se simplifiait avec la lecture optique, leur exploitation prenait énormément de temps. Quant aux fournisseurs, ils possédaient bien ces données mais ils pouvaient encore les manipuler en leur faveur :

> [Les distributeurs n'acceptent plus] la formule *am-stram-gram* : celle où le fournisseur tire des préconisations péremptoires d'une machine magique nourrie de données incontrôlables. (Boudet, 1985).

Les sociétés panélistes se présentaient alors comme des protagonistes empreints de neutralité. Mais pour développer des relations avec les distributeurs, ces sociétés devaient encore trouver un moyen de les « intéresser » (Callon, 1986). En 1985, le rachat du panel de distributeurs *INTERCOR* par la société *Secodip* (Opsomer, 1987, p. 47) posa les bases de cette stratégie d'intéressement. En lançant des études de marché à partir d'un panel de distributeurs — jusqu'alors domaine privilégié de son concurrent *Nielsen* — la société *Secodip* espérait se faire remarquer par les distributeurs en donnant les résultats de vente de toutes les marques présentes dans les points de vente, alors que les panels de distributeurs *Nielsen* — à ce moment encore destinés aux fabricants — classaient les marques des fabricants non clients de la société dans une rubrique « autres marques ». La riposte de la société *Nielsen* ne se fit pas attendre : en janvier 1986, elle mettait sur le marché le panel SCAN 5000 (Opsomer, *op. cit.*, p. 30), s'engageant ainsi dans la construction d'un panel de consommateurs. La particularité de ce panel par rapport à celui de la société *Secodip* tenait dans les informations transmises par les consommateurs qui étaient récoltées sur le lieu de vente : 5000 ménagères panélistes étaient munies d'une carte contenant leurs caractéristiques socio-démographiques capable de les identifier au moment de leurs achats et d'enregistrer le détail des produits qu'elles venaient d'acheter.

Les panels répondaient désormais à un souci différent : suivre le comportement des consommateurs pour l'ensemble de l'offre proposée par l'enseigne, ou suivre le comportement des différentes marques selon le circuit de distribution. D'« outils marketing » pour les fabricants, ils devenaient de véritables « outils merchandising » destinés aux distributeurs.

Au milieu des années quatre-vingt, les contours du métier de merchandiser s'étaient reconfigurés. À partir du moment où les distributeurs avaient trouvé un intérêt dans l'application de cette nouvelle science de gestion, les principales sociétés de conseils en merchandising (*BCMW Merchandising* ; *CERCA, VEPRO CONSEIL ; Best seller*) ont fait leur apparition sous forme d'encadrés publicitaires dans la revue *Points de vente* (destinée aux professionnels de la distribution). Les distributeurs, une fois qu'ils furent en position de force pour maîtriser l'ajustement offre-demande « au raz des linéaires », avaient donc suscité des débouchés et des vocations pour les sociétés panélistes. Leurs techniques de caractérisation du marché déjà bien éprouvée historiquement auprès des fabricants n'avaient pourtant pas radicalement changé : les panélistes les avaient simplement adaptées à une problématique immédiatement compréhensible pour les distributeurs, parfois à un seul paramétrage près (par exemple suivre le comportement de toutes les marques présentes dans une famille de produits dans les rayons de l'ensemble des circuits de distribution). Mais qu'était devenu le merchandising des fabricants ? Si quelques annonces publicitaires pour leur propre service merchandising figuraient encore dans *Points de Vente* (*Onno Bretagne*, *Fraimont*, *C.G COQ*, *Vittel*, *Pernod*, *Gama Nova*, etc.), les fabricants avaient

perdu la place qu'ils occupaient quelques années auparavant. Bien qu'intégré à leur marketing-mix, les distributeurs considéraient encore leur merchandising comme un outil à la vente ou au marketing de leurs produits. Leurs responsables merchandising n'avaient plus qu'une voix consultative auprès des acheteurs de la grande distribution (Comte, 1985, p. 52). Pour continuer à exercer un contrôle à distance sur la vente de leurs produits, les fabricants ont dû revoir leur copie, aligner leurs intérêts sur ceux des distributeurs.

2.2. Le contre-merchandising des fabricants

L'action « à distance » des fabricants par l'intermédiaire d'objets (packagings élaborés, PLV, mobilier adapté, etc.) était devenue insuffisante : les rêves des uns — vendre les produits directement au consommateur sans en passer par les distributeurs — ne coïncidaient plus avec ceux des autres — vendre surtout leur marque propre sans subir la concurrence des autres marques. Si les fabricants n'avaient pas tout à fait disparu du marché des merchandisers, c'était probablement parce qu'ils possédaient d'autres atouts. Leurs préconisations merchandising restaient certes ponctuelles et localisées sur leurs produits, mais les sociétés panélistes leur vendaient des informations qui leur permettaient d'établir des comparatifs entre différentes enseignes d'un même secteur géographique, ce que ne pouvaient faire les distributeurs :

> Quelle société de distribution serait capable de financer toutes les études de marché, les tris de performances, les études de comportement d'achat sur chacun des produits qu'elle distribue ? (Seret, 1985, p. 57)

Aussi, plutôt que de s'en tenir à cette logique d'action « distante », une autre logique consista pour les fabricants à se faire eux-mêmes les « porte-parole » de leurs produits auprès des distributeurs en soutenant, chiffres à l'appui, la présentation physique du produit dans le linéaire. Les fabricants optèrent pour une préconisation merchandising « sur-mesure » en se lançant dans des actions personnalisées pour les enseignes : « votre magasin occupe telle surface, appartient à telle enseigne, et se situe dans telle région, voici comment vous devez construire votre linéaire ». La simulation de la force de vente sur ordinateurs portables auprès du chef de rayon est donc venue remplacer l'usage de la réglette. Si certains industriels se sont dotés des logiciels leaders du marché pour ne négliger aucun de leurs clients distributeurs[5], d'autres se sont tournés vers des produits plus spécifiques développés par des cabinets conseils (Cappelli, 1993). C'est le cas de la société *France-glaces Findus* — que nous retrouvons, cette fois armée du nouveau savoir d'un merchandising instrumenté par l'étude informatisée des zones de chalandises — qui a sélectionné le logiciel « Optifroid ». Celui-ci offrait la possibilité de mener, pour les distributeurs, des études complètes et sur-mesure en affectant le nombre de facings à chaque référence en fonction des indices de performance et des décisions des distributeurs. Le fabricant avait bien compris que c'était en proposant un merchandising personnalisé aux distributeurs qu'il pouvait, sinon retrouver sa place de conseillé privilégié, du moins maintenir certaines relations avec les distributeurs. Ces derniers tombèrent d'accord pour un partenariat, en échange d'une contrepartie résidant dans la spécificité des réponses adaptées à chaque point de vente.

5. *Procter et Gamble* se sont équipés à la fois de Spaceman et d'Apollo, afin d'apporter les réponses les plus adaptées à chacun de ses clients (Cappelli, 1993).

Ainsi, depuis le début des années quatre-vingt-dix, les articles parus dans la revue *Points de Vente* témoignent d'un renversement de tendance dans les relations entre industriels et distributeurs : l'heure en serait venue au développement de formes de partenariat susceptibles d'apporter des solutions satisfaisantes pour tous les acteurs. Le « Category Management », né aux Etats-Unis en 1985 dans la mouvance de « l'Efficient Customer Response » (Waldman, 1999), est une de ces initiatives visant à instituer un partenariat entre fabricants et distributeurs alimentaires : le fabricant aide le distributeur à développer la catégorie de produits dans lequel il est présent, dans le but de maximiser la satisfaction du consommateur final.

La volonté des distributeurs de se lier à des « capitaines de catégorie » se traduit dans les faits par différentes formes de coopérations entre industriels et groupes de distribution. Le groupe *Casino*, qui expérimente déjà le category management depuis 1992, déclara à la fin de l'année 1998 vouloir développer le « capitanat » (Boudet, 1998, p. 8). L'idée consiste à créer et à développer une relation privilégiée avec certains fournisseurs qui auront été choisis pour leur aptitude à assigner à leur catégorie un « intérêt stratégique » (Simonnet, 1993, p. 14) capable d'atteindre la performance attendue par l'enseigne. La relation contractuelle ne s'arrête pas là puisque le distributeur livrera au « capitaine » désigné certaines de ses données internes. *Carrefour* a choisi la même année un autre mode de coopération : en vendant ses propres données aux deux sociétés panélistes *AC Nielsen* et *IRI-Secodip*, le groupe espérait recueillir les préconisations de nombreux industriels (puisque tous pouvaient désormais accéder aux données de l'enseigne) et faire jouer la concurrence afin de sélectionner ensuite les pistes les plus susceptibles de répondre à ses objectifs.

Quelle que soit le mode de coopération choisi, derrière l'apparence du partenariat, la relation entre fournisseurs et distributeurs reste déséquilibrée. Dans les deux cas, le manager de catégorie n'est pas à l'abri de se faire remplacer par un autre, et le droit de participer à la construction d'une catégorie n'est jamais gratuit : alors que *Casino* fait payer le statut de capitaine à ses fournisseurs (Boudet, 1998, p. 8), les industriels qui souhaitent apporter leurs pistes à *Carrefour* doivent d'abord acheter les données internes du groupe auprès des sociétés panélistes. Malgré sa position de subordonné, l'industriel y trouve un intérêt. D'une part parce qu'il peut enfin obtenir les données qui lui permettront d'avoir une connaissance plus fine des marchés de l'enseigne, mais aussi de sa politique d'assortiment, d'autre part parce qu'il gagne la possibilité de pouvoir infléchir, par sa bonne volonté, l'arrangement de la catégorie dans un sens qui lui soit favorable[6] ainsi que le merchandising du rayon. D'où la surenchère des fournisseurs et l'internalisation générale de cette nouvelle responsabilité (par la création de postes de « managers de catégorie » dans les entreprises de fabrication) dont le gagnant ultime reste souvent le distributeur — les fournisseurs finissant tous par se neutraliser les uns les autres.

Grâce à l'adaptation des outils de caractérisation du marché par les panélistes en direction des besoins des distributeurs, les fabricants pouvaient à leur tour bricoler leurs propres données et offrir des préconisations sur-mesure à leurs clients distributeurs. Mais les industriels se trouvaient désormais dans une position plutôt paradoxale, comme le suggère la définition du merchandising proposée dans un numéro de la revue *Points de vente*

6. « On sait, par exemple, la guerre que se livre KJS et Nestlé sur le café, le premier voulant faire rentrer ce produit dans la catégorie boissons chaudes, le second dans une catégorie définie par l'instant de consommation. » *(Ibid.* p. 9)

en 1988 : « le merchandising est un ensemble de techniques favorisant la rencontre du produit et du consommateur par une offre adéquate en matière d'assortiment et de présentation, au service du développement des ventes du distributeur ; il est généralement proposé par un fabricant ». Les fabricants étaient donc amenés dans cette situation à faire en partie le travail de leurs clients. Même si l'entreprise de fabrication n'est pas initialement déterminée par cet objectif, l'intégration de ces nouvelles activités était la condition sans laquelle ils ne pouvaient développer aucun dialogue avec les distributeurs. Cette relation asymétrique est renforcée par l'idée que la prise de risque n'était pas identique pour ces deux acteurs. Tandis que l'un misait tout sur une référence ou sur une gamme de produits, le second, vendeur généraliste, pouvait compenser des pertes locales par des gains plus importants ailleurs. Mais surtout, le distributeur pouvait se permettre d'essayer toutes les solutions proposées par le fabricant et de conserver la meilleure sans avoir pris trop de risques, comme le montre l'exemple de ce distributeur qui cherchait à appliquer la loi de Pareto[7] à la famille des confitures et fruits au sirop (Lévy, 1985, pp. 62-63). Constatant que ses chiffrent « ne collaient pas » à la courbe idéale, il chercha à les recadrer en jouant sur l'assortiment :

> Quoi supprimer ? Logiquement les moins rentables. Voyons l'analyse de rentabilité : les chiffres désignent les victimes. L'homme tranche et choisit. Il fait entrer en lice une autre marque plus dynamique. Et fait jouer un autre facteur ; celui des prix […] C'est un pari que l'homme va prendre. » (*ibid.*, p. 63)

Certes, il s'agissait bien là d'un pari, mais très mesuré : la simulation permettait d'agir par tâtonnements successifs, chaque baisse de performance entraînée par les décisions prises pouvant être rectifiée rapidement par le distributeur qui, dernier arrivé sur la scène marchande, pouvaient mettre en avant tel produit plutôt que tel autre (Barrey & *alli*. 2000).

3. Conclusion

Au terme de cette histoire, la prise en main du merchandising par les distributeurs ne peut être considérée comme l'adaptation mécanique des organisations commerciales à un environnement changeant. Nous avons au contraire montré les processus par lesquels les différents professionnels du marché se sont saisis du contexte concurrentiel et des changements organisationnels pour avancer dans leur propre logique d'action. La perspective historique présente l'avantage de souligner que la bataille n'était pas gagnée d'avance ; en outre, aucun modèle organisationnel en matière de merchandising chez les distributeurs ne semble l'avoir emporté.

Pour relater les conditions d'émergence du merchandising ainsi que l'évolution des rapports entre les distributeurs et les fournisseurs autour de la maîtrise de sa mise en oeuvre, nous avons emprunté des notions à la théorie de l'acteur-réseau tels que « l'intéressement », « l'enrôlement », et la « traduction » (Callon, 1986 ; 1991 ; Latour, 1989). Cette approche présente l'avantage de saisir les acteurs dans l'interaction, dans le travail d'entre-définition qui se matérialise dans les objets qu'ils mettent en circulation. La genèse

7. 15 % de l'assortiment devront réaliser 60% du chiffre d'affaire, 25% de l'assortiment devront réaliser 25% du CA et les 60% restant devront réaliser 15% du CA.

du merchandising nous montre ainsi que les distributeurs n'ont pas été les seuls « aligneurs » des intérêts des uns et des autres. Les fabricants ont été les premiers à vouloir aligner les intérêts des distributeurs sur les leur, à savoir le contrôle « à distance » de leurs produits dans le point de vente. Mais lorsque ce merchandising « promotionnel » est devenu envahissant, les distributeurs n'ont pas tardé à résister à cette tentative d'enrôlement. Ce modèle présente le double intérêt de rendre compte à la fois des processus de captation multilatéraux semblables à ceux que David Martin a observé en étudiant la naissance du marché du Monep (Martin, 2004), mais également de l'émergence du merchandising de distribution qui s'est imposé comme dénominateur commun aux pratiques merchandising de tous les acteurs engagés de près ou de loin dans la maîtrise du marché. Par quels processus le merchandising des distributeurs s'est-il imposé ?

La prise en main de la gestion du linéaire par les distributeurs a créé, nous l'avons vu, de nouveaux débouchés et des vocations pour les sociétés panélistes. Les « nouveaux » outils mis en place par ces dernières ont également intéressé les fabricants qui ont trouvé en eux le moyen de maintenir des relations avec les distributeurs. Le merchandising des distributeurs s'est rationalisé de manière progressive et additive en s'appuyant sur les différentes logiques d'action des collectifs qui trouvaient intéressant de garder un œil sur lui. Dire que le merchandising s'est rationalisé ne signifie pas que les dispositifs de gestion aient évolué vers un devenir plus logique ou vers un progrès méthodologique. Si l'analyste peut observer une rationalisation des méthodes et des procédures (par exemple les réglettes qui se substituent aux démonstratrices) laissant davantage de place à la mesure et à l'espace de calculabilité, ce n'est pas parce que la mesure est rationnelle en soi, mais plutôt parce qu'elle faisait écho à une croyance en la mesure chiffrée, déjà bien diffusée dans le monde de la distribution. Les fabricants puisaient là en effet dans le caractère mesurable de l'efficacité économique, objectif qu'ils partageaient depuis longtemps avec les distributeurs. Comme Olivier Godechot l'a montré à partir du cas des marchés financiers en reprenant la notion de rationalisation chez Weber, celle-ci « peut être vue, en particulier dans le domaine économique, comme le procès qui oriente vers des actions rationnelles en finalité et, par conséquent comme un progrès dans la mise en œuvre de l'articulation consciente des moyens et des fins » (Godechot, 2001, p. 17). Lorsque le merchandising change de main, ce sont les distributeurs qui définissent les critères de mesure de performance des rayons. Cette manière de mesurer la performance s'impose comme dénominateur commun chez les panélistes (dont les outils ne deviennent pas plus complexes ni rationnels mais s'adaptent aux paramètres édictés par les distributeurs) et chez les fabricants qui s'emparent de ces nouveaux moyens techniques pour garder une part de l'expertise auprès des distributeurs. La rationalisation des dispositifs de gestion se lit dès lors comme une continuelle adaptation de moyens à des fins elles-mêmes variables en fonction de la position changeante des acteurs. En ce sens, on peut parler d'un bricolage collectif de la rationalité.

REFERENCES :

Barrey S. (2004), *Le travail marchand dans la grande distribution alimentaire. La définition des relations marchandes,* Thèse nouveau régime, département de sociologie, Université Toulouse II.

Barrey S., Cochoy F. et S. Dubuisson-Quellier (2000), « Designer, packager, merchandiser : trois professionnels pour une même scène marchande », *Sociologie du Travail*, 42, 3, p. 457-482.

Baudry B. (1994), « De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance », *Sociologie du travail*, n° 1, p. 43-61.

Boudet A. (1985), « Le merchandising, une évolution permanente », *Points de Vente*, n° 292, p. 53.

Boudet A. (1998), « Les vrais enjeux du category management », *Points de Vente*, n° 744, p. 8-15.

Callon M. (1986), « Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs en baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, vol. 36, p. 169-208.

Callon M. (1991), « Réseaux technico-économiques et irréversibilités », *in* R. Boyer, B. Chavance et O. Godard (dir.), *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Editions de l'EHESS, Paris, p. 195-530.

Cappelli P. (1993), « Les logiciels de merchandising se perfectionnent », *Points de Vente*, n° 516, p. 48.

Cappelli P. (1995), « Des logiciels pour mieux vendre », *Points de Vente*, n° 604, p. 24.

Cappelli P. (1996), « Logiciels de merchandising : vers la réalité virtuelle », *Points de Vente*, n° 663, p. 56.

Cliquet G. et V. Des Garets (2000), « Réglementation des implantations commerciales et stratégies des distributeurs », *Actes des 15èmes journées des IAE*, Biarritz-Bayonne.

Cochoy F. (2002), *Une sociologie du packaging ou l'âne de Buridan face au marché*, Presses Universitaires de France, Paris.

Cochoy F. et S. Dubuisson-Quellier (2000), « Introduction. Les professionnels du marché, vers une sociologie du travail marchand », *Sociologie du travail*, 42, 3, p. 359-368.

Colla E. (1997), *La grande distribution européenne*, Vuibert, Paris.

Comte E. (1985), « Les déçus du merchandising », *Points de Vente*, n° 284, p. 52.

Copeland M. T (1927), *Principles of Merchandising*, A.W. Company, Chicago/New York.

Courage S. (1999), *La vérité sur Carrefour, l'épicier planétaire aux 2 millions de clients par jour*, Assouline, Paris.

Debaussart M. (1989), « La PLV sous le signe de la créativité », *Points de Vente*, n° 357, p. 52-53.

Desrosières A. (1993), *La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*, La découverte, Paris.

Dupuy F. et J. C. Thoenig (1986), *La loi du marché*, L'Harmattan, Paris.

Douglas A. W. (1918), *Merchandising*, The Macmillan Company, New York.

Fady A. et M. Seret (2000), *Le merchandising. Techniques modernes du commerce de détail*, Vuibert (5ème édition), Paris.

Granovetter M. (2000), *Le marché autrement*, Desclée de Brouwer, Paris.

Herpin N. et D. Verger (1988), *La consommation des Français*, La découverte, Paris.

Karpik L. (1996), « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du travail*, 38, 4, p. 527–550.

Latour B. (1989), *La science en action*, La Découverte, Paris.

Latour B. (1992), *Aramis ou l'amour des techniques*, La Découverte, Paris.

Latour B. (1996), « Ces réseaux que la raison ignore : laboratoires, bibliothèques, collections », *in Le pouvoir des bibliothèques. La mémoire des livres en occident*, M. Barantin et C. Jacob (dir.), Albin Michel, Paris, p. 23-46.

Le Blanc M. et A. (de) Chaumont (1989), « Faut-il se doter d'une cellule merchandising », *Points de Vente*, n° 357, p. 86-88.

Lévy G. (1985), « Quand l'informatique pose les problèmes », *Points de Vente*, n° 292, p. 60-64.

Martin D. (2004), « Dérives d'un produit, arrimages d'acteurs : La captation de tous par tous aux fondements du Monep », *in* Cochoy (dir.), *La captation des publics. C'est pour mieux te séduire mon client !*, Presses Universitaires du Mirail, Toulouse.

Moati P. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob, Paris.

Norman D. (1993), « Les artefacts cognitifs », *Raisons pratiques*, EHESS, n° 4, p. 15-34.

Opsomer C. (1987), *Les panels : leur pratique, leurs utilisations*, Chotard et associés éditeurs, Paris.

Norman D. (1993), « Les artefacts cognitifs », *Raisons pratiques*, EHESS, n° 4, p. 15-34.

Orléan A. (dir.) (1994), *Analyse économique des conventions*, Presses Universitaires de France, Paris.

Pilditch J (1963), *Le vendeur silencieux*, Compagnie française d'éditions, Paris.

Rebeix F. C. (1985), « Merchandising, les panels à l'heure informatique », *Points de Vente*, n° 84, p. 59-62.

Rochefort R. (1995), *La société des consommateurs*, Odile Jacob, Paris.

Romec R (1989), « Le merchandising des fournisseurs, une question de confiance », *Points de Vente*, n° 357, p. 89-93.

Salais R. et L. Thévenot (dir.) (1986), *Le travail : marchés, règles, conventions*, INSEE-Economica, Paris.

Seret M. (1985), « Le merchandising des producteurs : hier, aujourd'hui, demain », *Points de Vente*, n° 292, p. 54-57.

Simonnet V. (1993), « À quoi sert le category management ? », *Points de Vente*, n° 514, p. 14.

Sordet C., Paysant J. et C. Brosselin (2002), *Les marques de distributeurs jouent dans la cour des grands*, Les éditions d'Organisation, Paris.

Strasser, S. (1989), *Satisfaction Guaranteed. The Making of the American Mass Market*, Pantheon books, New York.

Thévenot L. (1986), « Les investissements de forme », *in Les conventions économiques*, Cahiers du centre d'Étude de l'emploi, n° 29, p. 21-71.

Thil E. (1966), *Les inventeurs du commerce moderne*, Arthaud, Paris.

Waldman C. (1999), « Efficacité et limites du category management », Revue Française de Gestion, n°124, p. 115-121.

Zola E. (1984), *Au Bonheur des Dames*, Éditions Fasquelle, Paris.