

Conférences "Décodons le futur" 2005

# hier [ ] demain

imaginaires  
du commerce et  
de l'industrie

imaginaires  
du commerce  
et de l'industrie



Conférences "Décodons le futur" 2005

# hier [ ] demain

imaginaires  
du commerce et  
de l'industrie

*Le cycle de conférences Décodons le futur s'est articulé en 2005 autour du thème : Imaginaires du commerce et de l'industrie.*

*De quoi se nourrit l'Histoire du commerce ? Sous l'influence de quelques visionnaires de génie qui ont créé le commerce d'hier et vont inventer le commerce de demain, les échanges reposent sur quelques idées si simples qu'elles en paraissent folles. Il est temps de dessiner les contours de la prochaine révolution commerciale partant du constat que le commerce est en perpétuel renouveau et pourtant toujours le même.*

*Les représentations du monde industriel et les innovations technologiques sont sujets d'attractions, mais aussi de peurs. Comment se sont tissés et se tissent encore aujourd'hui les liens entre le monde de l'industrie et ses représentations culturelles ? La prise en compte de la technique comme un élément-clé de notre culture devrait permettre de lever bien des craintes souvent injustifiées.*

**Pierre Georget**

Les inventeurs du commerce de demain

Journaliste, éditeur

OLIVIER DAUVERS

7

Microcrédit et commerce

Président de PlaNet Finance

JACQUES ATTALI

43

Nouveaux comportements consommateurs,  
nouvelles stratégies distributeurs,  
où vont les marques ?

Docteur ès Sciences économiques  
de l'Université de Paris  
Directeur de recherche au Credoc

PHILIPPE MOATI

75

Cultiver la technique pour ne plus en avoir peur

Directeur adjoint du Musée des arts et métiers  
Directeur adjoint du Muséum de Lyon

BRUNO JACOMY

95

**OLIVIER DAUVERS****Journaliste, éditeur****31 mars 2005**

---

## Les inventeurs du commerce de demain

Avant de voir comment on pourrait envisager le commerce de demain, voire d'après-demain, je voudrais fixer un point de départ au commerce moderne. Certes, le commerce existe depuis que l'homme est sur la Terre, mais pour les besoins de l'analyse, j'ai choisi 1852, avec Aristide Boucicaut et le magasin « Au Bon Marché ». Pourquoi ? Parce que Boucicaut a tout inventé. Dans le commerce tel que vous le connaissez et pratiquez aujourd'hui, j'ose dire qu'il n'y a pas grand-chose de nouveau par rapport à ce que Boucicaut a mis en place. Cela permet déjà de comprendre que le commerce est un éternel recommencement, parce que les bonnes recettes d'hier sont encore celles d'aujourd'hui.

### Aristide Boucicaut, inventeur du commerce moderne

Quand on parle de Boucicaut au grand public, on se rend compte que cet homme est complètement inconnu. Pourtant, Dieu sait qu'il est à l'origine de ce que nous vivons dès que nous allons dans un supermarché ou un hypermarché.

**Le prix fixe**

Boucicaud était fils de chapelier, et il avait le commerce dans le sang. Son observation sur le commerce du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle était la suivante : les commerçants font tout à l'envers. Ils considèrent le consommateur comme un ennemi, comme un « gogo » auquel il faut soutirer le maximum d'argent possible. Par exemple, à cette époque, les prix n'apparaissent pas sur les produits. Les produits n'avaient donc pas de prix fixe. Le prix n'est encore que l'expression d'un rapport de force entre le vendeur et l'acheteur, l'expression de ce que le vendeur pense pouvoir soutirer à son client. Ce système n'est pas très productif pour le commerce, parce que le consommateur, par principe, doute de la vraie valeur et du juste prix des produits ; et un consommateur qui doute, c'est un consommateur qui, souvent, ne change pas ses intentions d'achat. Boucicaud décide donc de prendre le problème à l'envers, et de commencer par afficher les prix.

**Le discount**

Boucicaud décide ensuite de baisser les prix. Même si ça ne s'appelait pas encore comme ça, il met en application l'élasticité des prix. Il divise à peu près les marges brutes par deux, se disant : « Si je vends moins cher, je vais en vendre plus. » C'est ainsi que Boucicaud, a montré, le premier, que l'on pouvait jouer sur l'élasticité des prix de la grande consommation. Sur ce point, certaines enseignes ne font donc aujourd'hui que redécouvrir ce que Boucicaud a inventé il y a cent cinquante ans...

**L'entrée libre**

Boucicaud a aussi l'idée de permettre au client d'entrer dans un magasin sans se faire agresser par le vendeur. Nous avons tous vécu cela : en rentrant dans un magasin, avant d'avoir eu le temps de dire « ouf », il y a déjà quelqu'un qui fond sur vous : « Vous désirez quelque chose ? Je peux vous aider ? – Non merci, je regarde. » Qui n'a jamais vécu ça ? Boucicaud décide d'inscrire en gros, sur le fronton du « Bon Marché » : « ENTREE LIBRE ». Il dit donc au consommateur : « Tu peux entrer, tu n'es pas obligé d'acheter. » Le fait de considérer le consommateur comme un ami, comme une personne à aider, nous vient donc de Boucicaud.

**Le « tout sous le même toit »**

Le « tout sous le même toit » (ou *one-stop shopping* en anglais) n'a pas été inventé par Carrefour en 1963 comme on l'entend trop souvent. Cette idée de muer un commerce spécialisé dans une catégorie de produits en un commerce généraliste, c'est encore Boucicaud. Son Bon Marché, c'est le rassemblement de tous les types de commerces spécialisés : textile, mobilier, décoration, chapellerie, mercerie, etc. D'ailleurs, au sein du Bon Marché, chacun de ces métiers correspond à autant de rayons. Le Bon Marché est la première grande surface multiproduits. Mais à la différence de ce que développera Carrefour un siècle plus tard, Boucicaud ne traite que le non-alimentaire.

**Le merchandising**

Même si cela ne s'appelait pas encore ainsi, Boucicaud invente aussi le *merchandising*. Nous sommes à la fin des années 1850.

Boucicaud décide d'agrandir son magasin. On lui a proposé des plans où tout est droit, « nickel », tiré au cordeau. Boucicaud refuse, et décide au contraire de tout mélanger. Il invente donc la théorie du « bordel organisé », ce qui est, ni plus ni moins, déjà du *merchandising*. Cela consiste à susciter l'impulsion d'achat, mais à rester malgré tout dans un ordre assez logique pour que le consommateur ne se sente pas complètement perdu. Et Boucicaud dit, je le cite (ce n'est pas exactement Boucicaud qui va parler, mais Mouret, dans *Au Bonheur des dames*. Mais c'est la même chose, puisque *Au Bonheur des dames*, c'est le Bon Marché raconté par Emile Zola) : « Ce qu'il faut, c'est que les femmes se promènent pendant des heures et qu'elles se perdent, surtout pas qu'elles aillent droit où elles le souhaitaient, repartant sans rien avoir vu d'autre du magasin. C'est bien le diable si, errant dans ce désordre organisé, elles ne mettent pas les pieds dans des rayons où elles n'avaient pas l'intention d'aller, et si elles ne succombent pas à la vue d'articles qui les accrochent au passage. » Qu'est-ce que c'est, sinon la meilleure définition du *merchandising* ? C'est là aussi quelque chose que Boucicaud a inventé, et qui est encore valable aujourd'hui.

### Le prix d'appel

Un autre exemple est fourni par les prix d'appel. Boucicaud avait bien compris que ce qui compte, au-delà des prix bas, c'est l'image-prix que le consommateur a de vous. Il dit à l'un de ses adjoints : « Le tout, mon cher, est de les allumer (les clientes). Il faut pour cela l'article qui flatte, qui fasse époque. Ensuite, vous pouvez vendre les autres articles presque aussi cher qu'ailleurs,

elle se dira que chez vous, elle paye meilleur marché. » Qu'est-ce que c'est, sinon la définition des prix d'appel, un îlot de perte dans un océan de profits ? C'est Boucicaud qui a inventé cela, et non Trujillo, même si je ne minimise pas son rôle dans la distribution contemporaine.

### Le « mois du blanc », première opération promotionnelle

Dans un registre plus anecdotique, c'est Boucicaud qui a inventé le « mois du blanc », qui dure depuis cent cinquante ans. Nous sommes à la fin des années 1850. Neige dans Paris. Pas un chat dans son magasin, Boucicaud s'inquiète. Que se passe-t-il ? Pourquoi les consommateurs ne viennent-ils plus ? Tout simplement parce qu'il y a quelques centimètres de neige dans la rue et que Paris est tout blanc. Boucicaud se dit : qu'à cela ne tienne, je vais leur donner des raisons de venir, pas forcément pour acheter, mais pour voir ce que j'ai fait du « Bon Marché ». Et en une nuit, il redécouvre tout son magasin en blanc, parce qu'à l'époque le linge de maison, les soieries, le linge de table, sont blancs. Il construit des pyramides d'éponges, il tend des fils sous la grande coupole, auxquels il accroche des mouchoirs pour figurer des colombes qui volent... Bref il redécouvre et théâtralise son magasin, pour inciter les consommateurs à venir voir ce qu'il a fait, sans forcément faire des emplettes. C'est donc Boucicaud qui a créé cette première opération promotionnelle qu'est le « mois du blanc ».

Cet homme est donc à l'origine de tout un ensemble de techniques qui restent aujourd'hui au cœur de l'activité de nos magasins, de nos enseignes. Les principaux éléments du

commerce tel qu'on le pratique aujourd'hui étaient donc déjà en place il y a cent cinquante ans.

### La théorie de la « roue de la distribution »

#### Huit révolutions commerciales en cent cinquante ans

Depuis cent cinquante ans, que s'est-il passé ? Et bien – et c'est déjà un début de réponse à la question : « Quel commerce pour demain ? » –, nous avons vu des révolutions commerciales, nous avons vu des formes de vente émerger, se développer, devenir dominantes, puis se marginaliser, et, pour certaines, disparaître. Ce qui est intéressant, c'est de décoder la mécanique qui a structuré ces évolutions commerciales. Déjà, cela montre qu'aucune forme de vente n'est éternelle, et que tout le monde a sa chance. En cent cinquante ans de commerce, huit révolutions commerciales ont eu lieu. Il y a eu les grands magasins, avec Boucicaut, qui ont ensuite donné les enseignes que vous connaissez : le Printemps, par exemple, fondé par l'un des employés de Boucicaut, les Galeries Lafayette dans la même veine, la Samaritaine... Après, sont arrivés les coopératives de consommateurs, puis le succursalisme (comme Casino), puis les magasins populaires à prix unique (Monoprix, Prisunic). Après-guerre, on a vu arriver les supermarchés, puis les hypermarchés. Et en ce moment, que voit-on se développer ? Le *hard discount*.

#### Toutes les formes de vente naissent et meurent à cause des prix

Si on réfléchit à toutes ces révolutions commerciales, on voit qu'elles sont à chaque fois sous-tendues par une idée qu'on

pourrait résumer ainsi : toutes les formes de vente naissent grâce au jeu sur les prix. Et toutes les formes de vente qui disparaissent, ou sont marginalisées, le sont à cause des prix. C'est donc le prix qui structure ce que certains – je pense à l'universitaire américain Malcolm Mac Nair – ont appelé la « roue de la distribution ».

Dans cette théorie, il y a l'idée que le commerce se régénère en permanence, qu'il est un éternel recommencement, et non une évolution linéaire. La théorie de la roue de la distribution pose que les nouveaux entrants sur le marché du commerce rentrent en général en jouant sur les prix, en utilisant deux leviers : soit ils diminuent leurs marges, mais on sait bien que ce n'est pas tenable longtemps ; soit ils arrivent avec des coûts d'exploitation plus bas que la forme de vente précédente, ce qui a d'autant plus d'effet que cette dernière, avec le temps, s'est embourgeoisée.

#### Commerce et embourgeoisement

C'est exactement ce qui s'est passé pour chacune des révolutions commerciales que je viens de citer. L'embourgeoisement du commerce, on le constate aujourd'hui. Allez voir les derniers Carrefour, les derniers Leclerc, ou les derniers Auchan : ce sont des « cathédrales du commerce » – l'expression n'est pas de moi. Le commerce d'aujourd'hui s'est embourgeoisé. Je schématise et je caricature, mais a-t-on vraiment besoin d'un parquet, au rayon textile, pour aller acheter des slips et des chaussettes ? Pour ce qui est du consommable textile, je ne suis pas persuadé que ce parquet va m'inciter à acheter plus et mieux. Ce que je sais, en revanche, c'est que cela va élever le coût d'exploitation. On pourrait multiplier les exemples : promenez-vous dans un hypermarché

de dernière génération, et demandez-vous si, pour chaque détail « flatteur » que vous voyez, il n'y aurait pas eu moyen de réduire le coût, de baisser le prix d'exploitation. Dans 99 % des cas, la réponse est « oui ». Nous sommes donc dans un schéma où la distribution s'est embourgeoisée. Mais ce n'est pas propre à aujourd'hui : chacune des formes de vente s'est embourgeoisée avec le temps, ouvrant un espace à une forme de vente plus agressive, puis disparaissant ou étant marginalisée. Cela fait cent cinquante ans que cela dure. Cette roue de la distribution n'est pas la théorie fumeuse d'un homme obsédé par le prix. Non. C'est un état de fait historique : aucune forme de vente ne s'est imposée sans travailler sur les prix.

#### **Le hard discount n'est pas l'enfant de la crise**

Cette roue de la distribution, est-ce qu'elle fonctionne aujourd'hui ? J'aurais tendance à dire oui lorsque je regarde de manière très contemporaine ce qui se passe dans le commerce. Prenons le cas du *hard discount*. Que n'a-t-on pas dit quand il est arrivé dans les années 90 ! « Le *hard discount*, enfant de la crise » était alors le discours dominant. Rappelez-vous : les enseignes disaient que cela ne marcherait jamais. Assises sur leurs certitudes, elles pensaient que les Français ne « mordraient » jamais à une forme de vente aussi paupérisante. C'était oublier un peu vite les débuts de Leclerc à Landerneau ! A l'époque, ce n'était pas les Leclerc que nous connaissons aujourd'hui ! C'était alors une arrière-boutique dans une pièce quasiment désaffectée, et ce constat est valable pour toutes les enseignes qui se sont créées à cette époque-là. Le *hard discount* n'est pas un enfant de

la crise, parce que la crise économique de 1990, nous en sommes sortis aujourd'hui, même si ce n'est pas l'euphorie. Certes, nous sommes entrés depuis dans d'autres crises, mais je répète que le *hard discount* n'est pas l'enfant de la crise. Il est l'enfant de la roue de la distribution. Il illustre à merveille le fait que dès qu'une forme de vente s'embourgeoise et oublie les fondamentaux, le consommateur l'oublie elle aussi. Ces fondamentaux, c'est avoir des coûts d'exploitation bas pour garantir des marges convenables et des prix bas. Le *hard discount* démontre la pertinence de cette analyse depuis sa création. Je ne veux pas dramatiser la situation, car je pense qu'aujourd'hui tout le monde est assez obsédé par le sujet ; mais songez quand même que le *hard discount* prend 1 % de parts de marché par an sur le « gâteau » du marché alimentaire. Vous imaginez la force de ce format qui réussit à « grignoter » une telle part de marché ? Sans compter qu'il y a 30 % des foyers qui n'ont pas encore accès à cette forme de vente. C'est dire le réservoir de croissance du *hard discount*.

#### **Le coût d'exploitation de l'outil hyper-super est beaucoup plus haut qu'il y a dix ans**

Enfant de la roue de la distribution, le *hard discount* démontre donc que dès que j'ai une proposition commerciale avec des coûts d'exploitation plus bas, je peux avoir au final des prix plus bas, mais sans forcément, vous l'aurez remarqué, sacrifier ma marge ! Le *hard discount* n'est pas celui qui vit le plus mal ! Simplement, il a des coûts d'exploitation beaucoup plus bas que les hypermarchés. La semaine dernière, Serge Papin, président

de Système U, disait la chose suivante : « Si je ne suis pas à 24 points de marge brute, je ne fais pas tourner une boutique, sachant que j'ai en plus besoin de 6 points derrière pour l'entrepôt. » En gros, il dit donc : « Si je suis à moins de 30 points, je perds de l'argent. » Est-ce que vous vous rendez compte ? Une forme de vente qui est née – remettons-nous dans le contexte de 1963, à Sainte-Geneviève-des-Bois – sur la logique puriste et jusque-boutiste du *discount*, qui nous dit aujourd'hui : « Il me faut 30 points de marge pour vivre ! » C'est bien qu'on a franchi une étape dans le modèle économique même du business des supermarchés et des hypermarchés...

Disons-le différemment. L'année dernière, en arrivant au ministère des Finances, Nicolas Sarkozy a commencé à s'intéresser à ce business. Il est arrivé en proposant, la première fois, que les prix baissent de 5 points : 2,5 points à la charge du distributeur, 2,5 points à la charge de l'industriel. C'était il y a un an. Immédiatement, les distributeurs ont dit : « Vous n'y pensez pas ! Nous gagnons 2,5 points nets, comment voulez-vous que nous restituions 2,5 points tout en maintenant la viabilité économique de nos entreprises ? » Il est vrai que dit comme cela, cela semble frappé au coin du bon sens. Néanmoins, c'est oublier où est passé l'argent provenant de la loi Galland et de ses conséquences (conséquences qui, dans un premier temps, furent avantageuses pour la distribution, mais moins avantageuses dans un second temps). C'est comme la morphine qui soulage la douleur sur le moment, mais gare au réveil ! Où sont passés ces budgets, puisqu'aujourd'hui les distributeurs ne gagnent pas significativement plus qu'avant la loi Galland ?

Ils sont passés dans l'élévation du coût d'exploitation. Aujourd'hui, j'ai besoin de beaucoup plus de marge qu'il y a dix ans pour arriver au même résultat, le coût d'exploitation de l'outil hyper-super étant beaucoup plus haut. Donc, au nom de cette théorie de la roue de la distribution, on ouvre un boulevard au *hard discount*. Une forme de vente ne peut aspirer à devenir une forme de vente de masse qu'en offrant des prix plus bas que ses concurrentes – même si je sais qu'il y aura toujours un Hédiard ou un Fauchon place de la Madeleine, et des commerces plus chics dans le 16<sup>e</sup> que dans le 20<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Certes, il y a des gens qui vivent très bien en vendant cher, mais la France n'est pas Paris, et encore moins le 16<sup>e</sup> !

#### L'avenir marginal du e-commerce alimentaire

La théorie de la roue de la distribution permet aussi d'éclairer les péripéties du e-commerce. Année 2000 : je me rappelle les conférences de presse de Carrefour ou Casino. On voyait bien que la notion de e-commerce avait été ajoutée à la fin de la conférence, parce qu'il fallait faire plaisir à la Bourse en montrant qu'on était dans ce business. Mais les dirigeants avaient oublié ce postulat de départ : jamais une forme de vente ne s'est développée massivement sans amener quelque chose sur le terrain du prix. Or, qu'est-ce que le e-commerce alimentaire, sinon abandonner, lorsqu'on est consommateur, deux tâches que l'on fait bénévolement : le *picking* en magasin – je fais mes courses et je les mets dans le chariot – et la livraison chez moi. Dans le e-commerce alimentaire, par exemple Ooshop, on considère

que la prestation moyenne, avant même d'avoir vendu le moindre produit, coûte 15 € : il faut bien payer la personne qui va faire le packaging et le livrer à domicile ! Il n'a donc pas encore travaillé que le e-commerce porte déjà en lui les germes d'une hausse du coût de revient alimentaire pour le ménage. Partant de là, si on accepte la théorie de la roue de la distribution, le e-commerce alimentaire n'a d'autre avenir que marginal : place de la Madeleine, le 16<sup>e</sup> arrondissement, Neuilly, et c'est tout ! Cinq ans après, où en est-on sur le e-commerce alimentaire ? Casino a arrêté, en tout cas pour ses activités alimentaires, parce qu'il n'y a pas de modèle économique. Le marché de masse alimentaire ne supporte pas la taxation que représente la vente de la prestation de service du *picking* et de la livraison. D'accord, Ooshop existe toujours. Ooshop vient d'arriver à Rennes par exemple. Pour le lancement de son opération à Rennes, les livraisons sont à 5 €. Effectivement, à 5 €, Ooshop va trouver du monde, parce qu'on peut considérer qu'à ce prix-là, le surcoût est compensable par l'aspect pratique. Mais cela lui coûte 15 € ! Car il faut être lucide, le prix moyen de la prestation est de 15 €. Donc Ooshop peut compter cette prestation dans ses prix, mais cela va se voir. Pourquoi Euromarché a-t-il disparu ? Pour avoir augmenté ses prix, et pas de 5 % ! Bernheim, qui était patron d'Euromarché à cette époque, a eu une vision de génie, digne d'un banquier, de se dire : « Nous brassons tellement d'articles à Euromarché, que si j'applique une légère hausse à chacun de ces articles, ça sera indolore. Mais au final, comme la multiplication se fait par des milliards d'articles, ça me fera un bénéfice formidable. » Non !

On n'a pas besoin d'augmenter beaucoup pour que le consommateur s'en rende compte... Revenons à Ooshop : les livraisons sont à 5 €, mais coûtent 15 €. Donc soit Ooshop majore d'autant ses prix pour payer la prestation, soit il accepte pendant X temps, mois ou année, de subventionner le service pour en donner le goût.

Donc le e-commerce alimentaire, en balance avec le *hard discount*, est à mon avis l'illustration contemporaine du fait que la roue de la distribution tourne toujours.

Et pourtant, que n'a-t-on pas dit sur l'hypermarché ! Par rapport au e-commerce, l'hypermarché représente une somme de contraintes dont on se demande comment on fait pour les supporter : déjà, il faut y aller ! Et comme nous sommes tous assez bêtes, en général, nous y allons tous en même temps, le samedi matin ! Ensuite, on fait la queue ! Et puis il y a les produits qu'on trouve et ceux qu'on ne trouve pas ! Ensuite on refait la queue pour payer. Où sont les avantages des hypermarchés, lorsqu'on raisonne comme ça ?

Dans les années 2000, divers précurseurs nous annonçaient tous la mort de l'hypermarché et du magasin physique parce que le e-commerce allait tout révolutionner.

Entre le e-commerce et l'hypermarché – pour rester sur cet exemple, mais ce sera encore plus vrai avec le *hard discount* – il y a certes une somme énorme d'inconvénients pour l'hypermarché, mais ce dernier a un avantage, un seul, mais qui jusqu'à présent a toujours démontré sa primauté : un coût d'exploitation plus bas, en tout cas par rapport au e-commerce.

## Quel commerce pour demain ?

Ces exemples montrent donc que la roue de la distribution tourne toujours, et cela fait cent cinquante ans que cela dure. D'où, si vous avez suivi mon raisonnement, cette question : à quoi pourrait ressembler le commerce de demain, si on considère que la roue va encore tourner ? A raison de huit révolutions commerciales en cent cinquante ans, si on applique une mathématique certes un peu simpliste, on peut penser que dans une génération, nous aurons une nouvelle forme de vente. A quoi pourrait-elle ressembler ?

### **Le *hard discount* n'est pas ce qui revient le moins cher**

Si on considère que le prix restera toujours le critère numéro un (et a priori on peut le penser), la question qui compte est la suivante : comment pourrait-on encore le baisser ? Je vais vous faire une confidence : le *hard discount* ce n'est pas ce qui revient le moins cher. Baladez-vous en magasin, aujourd'hui, chez les *hard discounters*, y compris les plus durs, et rappelez-vous vos premières balades en *hard discount*, lorsqu'on découvrait ce secteur. N'y a-t-il rien qui a changé ? Promenons-nous chez Lidl : vous arrivez, vous avez à peine franchi l'entrée, vous tombez sur de grands placards : « Satisfait ou remboursé ». Du service, tiens donc ? Mais je croyais que le service n'était pas compatible avec le *discount*... Mais c'est que Lidl s'embourgeoise lui aussi... Lidl est par exemple, aujourd'hui, le 5<sup>e</sup> ou 6<sup>e</sup> annonceur parmi les enseignes alimentaires. Revenons au « Satisfait ou remboursé ». Qui le paie, ce service, d'après vous ? Ce n'est pas Lidl sur sa

marge : c'est vous, c'est moi, par la marge pratiquée sur les produits, qui finançons ce service ! Alors, vous me direz, ils ne doivent pas en récupérer tant que ça, etc. D'accord, mais c'est une question de principe.

Continuons notre balade, et rendons-nous au rayon camembert. Rappelez-vous, il y a dix ans, au rayon camembert, il n'y avait qu'une référence. Il y avait, en gros, un camembert pasteurisé, référent Président ou Cœur de Lion. Car le principe du *hard discount*, c'est le volume à la ligne : on ne va pas commencer à multiplier les gammes, alors que le but est d'avoir le plus fort volume par référence. Or, aujourd'hui, dans un *hard discount*, vous trouverez jusqu'à trois camemberts. Pourquoi ? Parce que la consommation s'est segmentée, mon bon monsieur ! Il faut un pasteurisé (référents : Président, Cœur de Lion), qui est toujours le cœur de business. Il faut aussi un camembert thermisé (référent : Le Rustique), qui est un peu meilleur que le pasteurisé, et pas aussi « dangereux » (j'emploie ce terme au second degré, évidemment) que le lait cru. Et enfin vous avez, un camembert au lait cru (Lanquetot). Donc, on a considéré que derrière le mot « camembert » aujourd'hui, il y avait trois besoins-consommateur.

Je ne conteste pas qu'il soit très agréable de vivre dans une société où la consommation est segmentée. Mais est-ce la vocation du *hard discount* ? Non : le *hard discount*, c'est le volume à la ligne. Alors évidemment, aujourd'hui, Lidl vend beaucoup plus de camemberts qu'il y a dix ans. Mais il n'est pas le moins cher possible en termes de politique d'assortiment, puisqu'il peut y avoir trois références pour une seule unité de besoin.

Alors, comment être encore plus *hard* que le *hard* ? En coupant les assortiments. Nous sommes d'accord : je vous décris ici un monde de la distribution paupérisante. Mais faisons l'effort de réfléchir à ce qui pourrait être moins cher que moins cher. Donc, je coupe tous les assortiments de chez Lidl en deux (en gros). Et, forcément, j'améliore les conditions d'achat.

Continuons notre tour chez Lidl : vous arrivez en caisse. Vous avez remarqué qu'on peut payer avec la carte bancaire, maintenant ? Avant, ce n'était pas le cas. Certes, la commission carte bancaire est sans doute bien négociée chez Lidl. J'imagine qu'elle n'est pas de 3 points comme chez le commerçant de quartier, mais quand même ! La commission carte bleue, si j'empêche les paiements par carte bleue, je la remets dans le prix ! Je vous rappelle que c'était quand même ça, le *hard discount*, à l'origine !

Donc, retenons qu'aujourd'hui, le *hard discount* n'est pas au plus bas coût d'exploitation possible.

### Peut-on bloquer la roue de la distribution ?

La question est de savoir si on peut bloquer la roue de la distribution : est-il possible, pour une forme de vente qui propose les prix les plus bas du marché grâce à la réduction de son coût d'exploitation, de résister à l'embourgeoisement ? Car c'est l'embourgeoisement qui tue les enseignes. Prenons Carrefour : au début, en 1963, c'est le *discount* ! Puis on s'est dit, chez Carrefour : « Le consommateur veut de la qualité, des engagements... » Entendons-nous bien : je ne conteste pas du tout la

pertinence, à l'époque, de cette démarche : les filières Qualité de Carrefour, objectivement, en termes de politique marchandises, sont une réussite. Je veux simplement placer cette stratégie dans un contexte plus récent : manifestement, ce n'est plus la bonne direction, aujourd'hui. On trouve toujours des justifications pour lancer des nouvelles gammes, pour élargir ses assortiments, pour ajouter des services... Vous imaginez les efforts d'argumentation qu'il a fallu déployer, chez Carrefour, lorsqu'ils ont lancé la gamme « J'aime », qui a aujourd'hui disparu ? Comment arriver à légitimer une gamme aussi abstraite dans les promesses faites au consommateur, lorsqu'aujourd'hui, le consommateur est attiré par des prix et par des produits à la promesse basique ?

Ce que je dis là sur Carrefour est évidemment valable pour les autres enseignes, et cette capacité formidable qu'elles ont à toujours enrichir leurs propositions commerciales, et donc, à promettre toujours plus de valeur au consommateur. Mais il arrive un moment où celui-ci dit : « Stop. Vous m'en demandez trop par rapport à ce que semble valoir le service que vous me rendez. » En tout cas, pour de l'achat alimentaire courant. Parce que dans le même temps, ce « con de consommateur » va acheter des téléphones portables à ne plus savoir qu'en faire, s'abonner à la TNT, à la télévision par satellite, etc., de sorte que la part du budget alimentaire dans son budget total fond année après année, pour ne devenir quasiment plus qu'une variable d'ajustement. En gros : on va manger avec ce qui reste. Alors qu'il y a une génération, c'était le contraire : on mangeait, et on voyait ce qui restait. Cette évolution n'est donc pas porteuse d'espoir pour une

forme de vente autre qu'orientée « prix bas », en tout cas pour le commerce alimentaire.

### **La coopérative de consommateurs, prochain *super hard discount* ?**

Revenons à notre question : existe-t-il un moyen de bloquer la roue de la distribution, de ne pas céder à cette tentation de l'embourgeoisement ? Dans *Le Commerce en 2053*, réalisé en collaboration avec l'IFM, j'ai imaginé comment on pourrait bloquer la roue avec une proposition de *super hard*. En ce sens, il y aurait quelque chose à faire : que le prochain *super hard discount* soit mis en œuvre par une coopérative de consommateurs. Les coopératives de consommateurs ont connu leur heure de gloire, en gros, pendant la première moitié du xx<sup>e</sup> siècle, ont connu leur apogée au sortir de la Deuxième Guerre, où elles étaient la forme de vente dominante, avant de s'effondrer parce qu'elles n'avaient pas su suivre la modernisation du commerce, et notamment celle des prix. Mais les coopératives de consommateurs ont ce mérite qu'elles ne rémunèrent pas le capital. Or, qu'est-ce qui est aujourd'hui le poison des enseignes contemporaines ? C'est la rémunération du capital, dont on exige, année après année, qu'elle soit plus forte que l'année précédente.

Après, il y a deux façons de faire plus de résultat : réaliser plus de chiffre d'affaires – mais c'est compliqué de faire venir le consommateur dans les magasins ! L'autre façon, c'est de dire : « J'élève mon mix-produits. » C'est-à-dire : je vends plus cher des produits plus élaborés, par exemple. Tout cela, au nom de la rémunération du capital investi.

Les coopératives de consommateurs, qui n'ont pas cette obligation de rémunérer le capital – en tout cas, pas au-delà du taux d'intérêt légal, qui est quand même très bas aujourd'hui au regard des 15-20 % que l'on demande aux groupes cotés – ont moins de chances de s'embourgeoiser que les groupes capitalistes « purs et durs ». Donc, si on concevait un scénario où un *super hard* était lancé par une coopérative de consommateurs, on pourrait peut-être imaginer que la roue de la distribution soit enfin bloquée, puisque cette forme de vente, ne s'embourgeoisant pas, ne laisserait pas la porte ouverte à la concurrence d'une forme de vente encore plus agressive.

### **Bien « penser client », la première invention pour demain ?**

Au cours de cette conférence, j'ai adopté une position volontairement extrémiste. Le but, quand on a une idée, c'est de la suivre jusqu'au bout, de la manière parfois la plus provocatrice possible ! Pour terminer, je voudrais vous sensibiliser au fait que le commerce de demain, sans même parler de celui d'après-demain, c'est sans doute, déjà, de beaucoup mieux « penser client ». Est-ce que vous ne pensez pas qu'aujourd'hui, avant même d'inventer de nouvelles formes de vente, il y aurait une première invention à faire, celle de magasins où enfin, on penserait au client ? Pour vous démontrer que de mon point de vue, ce n'est pas le cas, à tout le moins, pas autant qu'on veut bien le dire, je vous ai apporté ces photos de petites « tranches de vie ».

## Commentaire des photos

### La charrue avant les bœufs



Voilà un prospectus très récent, concernant les 30 ans de Super U. Est-ce que vous croyez que la personne qui a conçu une proposition commerciale aussi compliquée, en plaçant, qui plus est, le produit au second plan, a vraiment réfléchi à ce que le consommateur allait recevoir comme message ? Je sais qu'il y a beaucoup de contraintes, qu'on ne peut pas écrire ce qu'on veut, etc. Mais n'oublions pas que la première des contraintes, ce n'est pas la loi Galland, mais le consommateur ! Ne mettons pas la charrue avant les bœufs !

### Forme de vente

Autre exemple, toujours sur un prospectus qui, je vous le rappelle, est le premier lien entre un consommateur et son enseigne, avant même de rentrer dans les magasins. On a une espèce d'arc avec plein de chiffres. On a le prix, le ticket, une réduction immédiate dont on ne sait pas si elle est rappelée plus haut (le 0,20€) ou si c'est une autre... Est-ce qu'on a vraiment « pensé client » quand on a fait ça ? N'y a-t-il pas moyen, avant de réinventer le fil à couper le beurre, de trouver des formes de vente qui pensent plus au client ? A mon avis, si !



### 100 % remboursés



Rappelez-vous, ça, c'était en début d'année 2004, quand la vague des opérations « 100 % remboursés » est arrivée. Cela concerne Intermarché. Deux pages pour expliquer une opération « 100 % remboursés », avec un petit 1, un petit 2, un petit 3, un petit 4, un petit 5, des flèches, des tickets, des chiffres, et l'hypo-

thétique espoir de recevoir un remboursement au bout de huit semaines... Je force le trait, et je sais que ce genre d'opération est compliqué, mais a-t-on vraiment « pensé client » ? Quand on fait ça, on ouvre un boulevard au hard discount.

### Cachez ce prix que je ne saurais voir



A présent, rentrons dans le magasin. Regardez ce rayon Disques. Il n'y a pas un seul prix sur les disques ! Mais, par contre, on a mis une affichette : « Chers clients, vous disposez d'une borne de prix au rayon Jouets de votre magasin. » Il faut faire trois allées pour arriver à la borne prix ! Je vous rappelle ce que disait

Bouicaut : un consommateur qui doute, c'est un consommateur qui ne change pas ses intentions d'achat. Si, malgré un tel frein à la consommation, ce magasin est un bon vendeur de disques, imaginez ce qu'il vendrait s'il faisait bien son travail ! Les freins que l'on met entre l'acte de consommation et le client, on les retrouve toujours dans le chiffre d'affaires.

### Trop d'infos tue l'info

Nous voici dans le rayon Jus de fruits d'un Champion. Regardez le nombre de propositions commerciales différentes. On a les produits Champion qui sont « encore moins chers », on a la marque nationale dont le prix a baissé, on a un produit qui donne droit à 10 points, on a un produit dont le prix a baissé qui donne aussi des points, on a un produit qui donne droit à une réduction immédiate, et on a enfin un produit à « prix bloqué ». Tout ça dans le même rayon, sur 4 mètres de large ! Et ça n'a choqué personne !



**A l'aide !**

Regardez ce rayon Surgelés. Je veux ce bac de glace à la fraise et je ne connais pas son prix. Je vais le trouver où, mon prix ? C'est simple : je repose le produit, et je verrai la prochaine fois.

**Prix dans la glace**

Restons dans les surgelés. Est-ce que vous pensez qu'il n'y a pas un employé de rayon qui aurait pu voir ce produit, et l'enlever ? Mais il a dû se dire : « Si je l'enlève, je vais perdre du chiffre d'affaires. » Mais en le laissant, il en perd encore plus !

**Trop de messages...**

Nous voici dans un hypermarché Géant, au rayon Cafés, il y a trois semaines. Regardez le nombre de messages que je reçois quand je suis consommateur ! Il y a une promo avec laquelle j'ai 20 % gratuits, une autre avec laquelle j'ai 25 % gratuits, et une troisième promo avec laquelle j'ai 1 € de réduction. Et du coup, j'ai deux prix : je peux payer ce même produit 4,45 € ou 3,33 €. Je ne suis pas persuadé que ça soit bon pour l'image de l'enseigne.

**Système D**

Regardez cette vieille dame qui a trouvé une échelle en rayon, et s'en sert pour aller chercher les produits en haut. Mais si un employé a eu besoin de cette échelle pour placer les produits, ne pouvait-on pas penser que les clients en auraient besoin pour aller les chercher ? Sont-ils par principe plus grands que les employés ?

**Invendue et invendable**

Voici des bouteilles qui valent 180 € pièce (Mouton-Rothschild et Margaux). Vous avez vu l'étiquette du Mouton-Rothschild ? Il s'agit quand même, pour une part, d'un produit de « paraître » ! Donc déjà, cette bouteille est invendable. Et pensez-vous que cette bouteille de Margaux, avec ce macaron digne d'une côte de bœuf, ce sticker typique de la boucherie, va trouver preneur ?



Tout cela était destiné à vous faire comprendre que la première des inventions, très opérationnelle, est sans doute de regarder nos magasins avec des yeux de client. Car des images comme celles-ci, j'en ai plein mes cartons, et je les tiens à votre disposition si vous le souhaitez ! Apportez-moi des contre-exemples si vous pouvez !

## Questions / Réponses

*Vous avez cité le prix comme élément déterminant et premier motif d'achat. Tout le monde en convient. Est-ce que vous pourriez citer les deuxième et troisième éléments déterminants ?*

*Je vous avouerai que je fréquente beaucoup les 7<sup>e</sup>, 8<sup>e</sup> et 16<sup>e</sup> arrondissements de Paris, donc je me sens tout de suite écarté (Rires)... Mais est-ce que le plaisir n'est pas, tout de même, un élément qui va intervenir à un moment donné, quels que soient la personne et son budget ? Parce que si je regarde, dans les hypermarchés, le contenu des caddies de personnes aux budgets très limités, je constate qu'elles achètent parfois, pour faire plaisir à leur petite fille ou à leur mari, des articles un peu plus chers, dont elles s'apercevront qu'elles n'avaient peut-être pas vraiment besoin.*

**Olivier Dauvers :** Je suis Gersois. Donc pour ce qui est du plaisir, et notamment en ce qui concerne la nourriture, je ne vais pas vous dire que ça n'a pas de valeur ! Néanmoins, force est de constater, et j'en suis le premier désolé, que votre réflexion n'est juste que lorsqu'on regarde les exceptions de la consommation. En revanche, elle est fautive lorsqu'on considère les grandes tendances. Regardez le développement contemporain des premiers prix et du *hard discount* : ce n'est pas, pour moi, l'archétype du plaisir appliqué à la consommation ! Il n'y a quand même rien

de plus triste que d'aller faire ses courses dans un Lidl, et je ne juge personne en disant cela ! Je ne dis pas que le plaisir n'existe pas, mais je dis que dans les macro-tendances, on ne le voit pas aussi facilement que cela. On le voit dans les micro-tendances. C'est la bipolarisation de la consommation que l'on constate tous et qui nous concerne tous.

Si je viens chez vous, et même si vous habitez les 7<sup>e</sup>, 8<sup>e</sup>, ou 16<sup>e</sup> arrondissements de Paris, je suis sûr de trouver des premiers prix, dont vous ne connaissez peut-être même pas l'existence ! Vous venez chez moi, vous allez trouver des marques nationales, des marques de distributeur et des premiers prix... Il n'y a quasiment pas de consommateur exclusif d'une de ces typologies, et c'est rassurant, parce que ça veut dire que ponctuellement, on va faire monter en gamme des consommateurs qui, pour l'essentiel de leur consommation alimentaire, sont « ric-rac », parce que n'oubliez pas qu'un Français sur deux vit avec 1 200 € par mois ou moins. Le consommateur « moyen » achète, toute la semaine, du poulet premier prix en escalope, mais peut acheter un poulet de Bresse le week-end, parce qu'il y a Belle-Maman qui vient ! Ce qui est bien dans la consommation, c'est qu'il n'y a pas de règle qui s'applique à tous, mais que malgré tout, il y a une règle générale, qui oriente les grandes tendances. Je ne prétends donc pas que la paupérisation de la consommation s'applique à tous ; mais malgré tout, j'ose affirmer que c'est une règle qui se généralise.

*Vous nous parlez de la roue de la distribution et du prix. Est-ce que vous ne croyez pas que, entre l'épicerie Leclerc à Landerneau et les Leclerc d'aujourd'hui, il y a quelque chose de changé : le consommateur ? Ce dernier n'a-t-il pas substitué la notion de qualité-prix à la notion de prix pur ? Aujourd'hui, je pense que le consommateur est acheteur d'un rapport qualité-prix ; ce qu'il ne tolère pas, c'est que la marge augmente plus vite que le rapport qualité-prix. Mais ce n'est plus un acheteur purement « prix ».*

**O. D. :** Le prix, par principe même, est toujours une notion relative. Parce que quand on parle de prix, c'est le prix pour quoi ? Prenons un exemple : je suis un aficionado de Lidl pour faire mes courses. Mais ce soir, en rentrant chez moi, si je me rends compte que je n'ai pas de moutarde pour le barbecue que j'organise, je vais aller la payer deux fois le prix à l'épicerie du coin qui est encore ouverte, et je vais encore dire merci ! C'est bien la preuve que le prix est toujours quelque chose de relatif. Autre exemple : je suis sur l'autoroute, nous sommes le 31 juillet, j'ai soif, je suis content de trouver la bouteille de 50 centilitres d'eau de marque à 1,50 €, alors que le reste de l'année j'achète de la Cristaline en pack de six bouteilles d'1,5 litre, pour 1 € ! D'ailleurs, le cas de Cristaline est intéressant. Voilà une marque qui, il y a dix ans, était à 0 % de parts de marché. Aujourd'hui, Cristaline est devant Evian. C'est frappant, tout de même, la réceptivité du consommateur à une proposition tarifaire quand il la juge à sa mesure et, surtout, quand il voit, en comparaison, des produits dont il ne comprend pas la valeur. Parce que c'est vraiment le cœur du sujet ici : est-ce que le produit mérite vraiment

la valeur – le prix – que vous me demandez ? Le prix, par principe, est toujours relatif.

Malgré tout, aujourd'hui, le développement du *hard discount* et des premiers prix montre que nous ne sommes quand même pas très éloignés d'un consommateur orienté prix. Même si je suis le premier à le regretter, au nom de la qualité de notre alimentation.

**Quel est l'écart de prix moyen entre les produits vendus chez les discounters et les produits vendus en hypermarché ?**

**O. D. :** Il faut toujours considérer le prix par rapport à ce qui est donné en échange. Prenons l'exemple du marché des sodas. Sur ce marché, les hypermarchés et les *discounters* sont à peu près au même prix. En gros, pour les premiers prix du marché, le cola se situe aux alentours de 0,25 € la bouteille d'1,5 litre. Mais pour ce prix-là, chez Carrefour, Leclerc ou Auchan, vous avez un soda aux édulcorants intenses, c'est-à-dire à l'aspartam. Pourquoi ? Parce que l'aspartam, je schématise encore une fois, c'est certes cent fois plus cher que le sucre à poids équivalent, mais c'est aussi mille fois plus sucrant. Donc l'aspartam est en gros dix fois plus intéressant que le sucre. Alors que le soda élaboré pour Lidl est un soda au sucre. En bouche, vous sentez bien la différence. Cet exemple concret montre bien que l'hypermarché arrive à proposer quasiment les mêmes prix, voire plus bas parfois, que le *hard discount*, mais avec des produits beaucoup plus bas en termes de cahier de charges. Prenons encore un exemple,

celui de la glace. La glace vendue chez les *hard discounters*, c'est de la « crème glacée », ce qui veut dire qu'elle est faite avec de la crème fraîche, donc de la matière grasse animale. La glace premier prix vendue dans les hypermarchés, c'est du « dessert glacé ». Ce n'est pas qu'une affaire de mots, car cela veut dire que ce « dessert glacé » est élaboré avec de la matière grasse végétale, donc de l'huile. C'est un autre exemple de la manière dont on joue du cahier des charges pour être dans les prix du marché des *hard discounts*. Mais le consommateur n'est pas complètement couillon ! Si je vous propose deux produits de prix équivalents, mais que l'un des deux est sensiblement supérieur, vous prenez le meilleur. Le prix compte, mais toujours par rapport à quelque chose.

*Vous n'avez pas répondu à ma question : quel est l'écart de prix moyen, pour les mêmes produits ?*

**O. D. :** Justement, c'est le mot « les mêmes produits » qui pose problème ! Si vous prenez les produits les moins chers en hypermarché, ils sont plutôt moins chers qu'en *hard discount* aujourd'hui. La gamme « Eco Plus » est plutôt plus basse, parce qu'il faut savoir qu'un hyper casse sa marge dessus. Mais il faut se demander si ce sont les mêmes produits, et c'est pourquoi j'avais commencé par vous répondre sur les cahiers des charges. Parce qu'on se rend compte qu'en fait, ce ne sont pas les mêmes produits.

*J'ai bien compris l'importance du critère du prix, critère fondamental de la roue de la distribution. Mais je voudrais vous obliger à aller sur un autre terrain. Je vais donc pousser votre raisonnement le plus loin possible. Je vais imaginer un magasin qui ne vendra qu'une seule chose, un camembert, le meilleur au meilleur prix. Parallèlement, quelqu'un fera un magasin qui ne vendra qu'une seule chose, une paire de lacets ; quelqu'un d'autre fera un autre magasin, avec uniquement de la lessive, etc. Mieux encore, imaginons un train qui arriverait en gare de marchandises, rempli uniquement de camembert ; je préviendrais toute la ville, et les consommateurs viendraient chercher le meilleur camembert au meilleur prix. Je vais donc suivre la stratégie de la roue de la distribution jusqu'au bout. Ce n'est pas sûr que ça marche tout de suite. Si je voulais quand même faire du business et faire venir les gens dans mon magasin, quel autre critère pourrais-je prendre, plutôt que de ne faire qu'un camembert ? Y a-t-il un autre critère ? L'offre minimale de la survie ?*

**O. D. :** Cette forme de vente que vous appelez « le train », elle a existé : c'était les coopératives de consommateurs. C'était en gros la lutte des classes : « Ces bourgeois de commerçants nous arnaquent, nous allons donc les arnaquer aussi. »

*C'est comme ça qu'elles ont fait faillite !*

**O. D. :** Non, elles n'ont pas fait faillite à cause de ça. Elles ont fait faillite parce qu'elles n'ont pas compris qu'il fallait avoir un *pricing*

pour les hypermarchés, un *pricing* pour les supermarchés, un *pricing* pour les supérettes. Du coup, elles avaient le même prix moyen partout. Au nom du dogme, les consommateurs, quel que soit le magasin qu'ils fréquentent, devaient payer le même prix. Résultat : le prix pratiqué en supérette était trop bas pour le coût d'exploitation de la supérette, et en hyper, il était trop cher par rapport à ces « nouveaux barbares » du commerce (Carrefour). Donc, ça a été mal géré. Ils ont loupé le train de la modernisation.

*Je pense que sur ce point particulier des coopératives de consommateurs, qui finalement n'a été qu'un épisode, il y a eu deux problèmes. D'une part, le poids de la structure était démesuré par rapport au système. D'autre part, le principe qui consiste à dire : « Dès que je fais un peu de gras, je redistribue aux consommateurs sans rien garder pour investir », ce principe fait que tôt ou tard, cela devait mal tourner. Même si on ne distribue pas de dividende, il faut quand même préparer l'avenir et savoir investir.*

**O. D. :** Pour ce qui est des coopératives de consommateurs, je vais vous expliquer à quel point c'est le principe du train. Imaginons que je passe parmi vous pour noter tout ce que vous comptiez acheter samedi matin lors de votre visite à l'hyper. Je vais globaliser, puis appeler les fournisseurs et leur dire : « Nous tous réunis, nous pesons tant de packs d'Evian, de boîtes de X, de kilos de Y. Approvisionnez-nous. » Après, nous allons nous répartir les produits que nous aurons reçus, en fonction de nos

besoins. La mécanique de la coopérative, c'était donc que ses membres se revendaient les produits entre eux au prix du marché. A la fin de l'année, il y avait donc un bénéfice (la marge de détail), que les coopérateurs se répartissaient au prorata de leurs achats, pour que chacun paye le prix « net-net » pour son approvisionnement alimentaire.

Donc, ce principe du train, selon lequel je fais un grand approvisionnement et je dis à tout le monde de venir, pris à l'envers, c'est le principe des coopératives de consommateurs.

Rappelez vous, parmi les fondamentaux que Boucicaut a développés, il y a le fait de rassembler une offre cohérente et large multirayons, sous le même toit. Boucicaut est passé d'une boutique qui faisait environ 200 m<sup>2</sup> quand il a repris le Bon Marché, à une grande surface de cinq ou six étages dotée de quarante-sept rayons ! Il y avait des chefs de rayon, ça s'appelait déjà comme ça. Il a été le premier à démontrer l'intérêt qu'il y a pour attirer le consommateur, à rassembler les offres, quand elles sont cohérentes. Donc, effectivement, c'est la limite : un magasin qui ne vendrait que du camembert n'aurait pas beaucoup de chances d'exister.

*Est-ce que vous pensez que les hard discount d'aujourd'hui sont arrivés à la gamme de produits la plus réduite possible ?*

**O. D. :** Ils sont partis de la gamme la plus réduite, puis ils ont élargi les assortiments.

*Est-ce que vous pensez qu'ils ont désormais laissé une place à la concurrence en commençant à s'embourgeoiser à leur tour ?*

**O. D. :** Clairement, c'est ce que je vous disais tout à l'heure.

*Je parle de la problématique de la gamme cohérente.*

**O. D. :** Bien sûr, parce qu'on a aujourd'hui chez les *hard discounters*, en moyenne, 40 % de références en plus par rapport aux débuts du concept *hard discount*.

J'aimerais tant que le prix ne soit pas le premier critère, notamment sur l'alimentaire ! Mais c'est comme ça, l'alimentaire est aujourd'hui la variable d'ajustement de notre budget. Expliquez-moi, sinon, ce désinvestissement, bien réel, de l'alimentaire de la part du consommateur. Malheureusement !

*Je suis un peu déçu, car je ne trouve pas de réponse à la question : « Quel devrait être le commerce de demain ? » Vous parliez de cent cinquante ans de commerce. Je vais être plus modeste, je vais parler des trente-cinq dernières années, celles que j'ai vécues. Si je me replace au début des années 70, ou à la fin des années 60, finalement, on était à la fin d'une période où c'était la demande qui primait, avec les gens qui consommaient plus de 60 % de leurs ressources en produits de consommation courante, pour s'alimenter et pour le reste. Aujourd'hui, c'est moins de 20 %. Donc les gens ont d'autres préoccupations.*

*A l'époque, j'entendais des discours, notamment dans la presse, qui disaient : « Le centre-ville est mort. Les Prisunic, Galeries Lafayette et autres, c'est fini : tout à la périphérie ! » On se rend compte aujourd'hui que tout le monde vit, et fort bien, malgré des soubresauts. Et qu'entre-temps, même en ne dépensant dans le commerce que 20 % de ses ressources, finalement, on vit beaucoup mieux qu'à l'époque. Même quand le salaire moyen est faible, ce qui est dépensé est nettement supérieur à ce qui était dépensé en 1960. En même temps, le même consommateur qui va dans le hard discount un peu « tristounet » va aussi chez Fauchon ou équivalent, ou dans les rayons haut de gamme, comme dans les rayons très sélectifs des supermarchés. On est dans une segmentation de l'offre où chacun doit trouver sa place. Ma question reste : quels seront les commerces de demain ? Et je n'ai toujours pas de réponse.*

**O. D. :** Si cette dimension prospective vous intéresse, je vous encourage à lire *Le Commerce en 2053*. Nous sommes neuf auteurs à avoir écrit ce livre, chacun explorant une direction complètement différente : services, e-provisionnement, etc. Je pense qu'une partie de la réponse à votre question se trouve là, sachant que si nous avions toute la réponse, nous serions riches ! Ce que je veux vous dire néanmoins, c'est que je partage ce sentiment selon lequel rien n'est jamais tout noir ou tout blanc : la preuve, le commerce de centre-ville existe. Mais si on veut malgré tout trouver des contre-arguments à ce que vous venez de dire : oui, bien sûr, le commerce de centre-ville vit ; mais pourriez-vous me redonner la part de marché de Monoprix en 1960, et la part de marché des supermarchés qui sont devenus Champion aujourd'hui ?

Ça n'a rien à voir, ce qui prouve que Monoprix est toujours vivant, mais que les autres ont « galopé » beaucoup plus vite que lui. Mais on peut aussi voir cela d'une autre manière : qu'est-ce qui, de façon très contemporaine, a sauvé les enseignes de centre-ville ? C'est, notamment, la réduction de l'écart entre les prix de la périphérie et ceux du centre-ville, ne serait-ce que par la loi Galland. La proximité ne s'est jamais aussi bien portée que depuis quelques années. N'oublions pas la réglementation qui, grâce à cette loi, a permis de resserrer les écarts entre les prix.

*Nous avons beaucoup parlé des distributeurs, mais assez peu des industriels. Quelle riposte ces derniers peuvent-ils apporter, selon vous, à la montée du hard discount ?*

**O. D. :** Reprenons ce qu'aujourd'hui certains distributeurs demandent aux industriels : « Refaites-nous des produits accessibles. » Cela veut dire : « Nous avons vu ce que vous savez faire en termes de valorisation, de produits très élaborés. Mais en faisant cela, vous avez tiré sur l'élastique ; et il y a des marchés où l'élastique a cassé, parce les prix ont trop monté. »

Prenons l'exemple de Fleury Michon. Cette marque, qui a fait ce diagnostic en ce qui concerne, par exemple, les plats cuisinés, a ressorti une gamme « dégradée » en termes de cahier des charges, mais 15 à 20 % moins cher que le référent. Et ils viennent de refaire la même chose sur le marché du jambon cuit. Est-ce que vous savez que le jambon cuit vendu aujourd'hui dans un hypermarché est plus cher que le filet de bœuf ? Le porc sorti de l'élevage, c'est 1,20 €,

quand ça va bien. Prix du jambon transformé : plus de 20 € le kilo sur les derniers produits élaborés. Evidemment, les enseignes, comme les marques, sont dans la même « galère » : c'est le commerce de masse, et quand je tire trop sur l'élastique... Je ne dis pas qu'il n'y a pas des marques qui arrivent à vendre cher. Le cas de Nutella est intéressant : le Nutella est vendu trois fois plus cher que les produits premiers prix, parce que le consommateur considère que la valeur que Nutella lui apporte est bonne. Donc soit je suis capable de justifier cette valeur par des éléments rationnels (je n'ai pas le même cahier des charges), soit je suis capable de la justifier par des valeurs irrationnelles (je vous fais croire que « l'eau que vous buvez est aussi importante que l'air que vous respirez », ou que ce que Bio de Danone « fait à l'intérieur se voit à l'extérieur »). C'est le charme du marketing : si vous êtes capable de légitimer la valeur supplémentaire que vous demandez au consommateur, ça marche. Mais aujourd'hui, pour les marques, c'est difficile, même si je ne dis pas que c'est impossible.

*Un mot là-dessus : la vraie valeur d'une marque, c'est sa capacité d'innovation. Si elle a un apport innovant, vrai et durable, ça marche.*

**O. D. :** Je ne suis pas d'accord. Prenons le cas de Nutella ; voilà une marque qui n'a pas innové depuis quarante ans et qui a 90 % de parts de marché sur sa catégorie. Je ne dis donc pas que l'innovation n'est pas importante, mais je dis que ce n'est pas une condition suffisante pour optimiser les ventes.

**JACQUES ATTALI****Président de PlaNet Finance****14 avril 2005**

---

## Microcrédit et commerce

**Pierre Georget :** Bonjour à tous. S'ouvre ce soir la deuxième conférence de notre cycle « Décodons le futur ». L'idée de la conférence d'aujourd'hui nous est venue il y a deux ans. La distribution de produits de grande consommation sert 20 % de la population mondiale, laissant de côté 80 % de la population. Nous nous sommes donc demandé comment créer une passerelle entre ces 20 % et ces 80 %. En essayant de mener une réflexion sur notre travail quotidien, nous voulons interroger notre façon de faire du commerce aujourd'hui. Par exemple, les technologies que nous développons sont-elles applicables au microcommerce ? Nous avons pensé à Jacques Attali pour venir présenter ce sujet. Comme il est président de PlaNet Finance, il est tout à fait légitime que ce soit lui qui apporte un certain nombre d'éclairages. C'est l'occasion pour nous, aujourd'hui, d'échanger avec lui, et de l'interroger sur les évolutions qu'on pourrait faire connaître au commerce et à la distribution dans les années à venir.

**Jacques Attali :** Pour aborder le sujet qui nous intéresse, il faut commencer par essayer d'envisager la manière dont le monde va évoluer, en tenant compte de l'existence d'une pauvreté croissante. Je vous rappelle les chiffres : sur les 6 milliards d'habitants que compte la planète, il y en a environ 2 milliards qui vivent avec, à peu près, moins de 2 € par jour. Et sur les 9 milliards estimés dans quarante ans, les prévisions sont à 4 ou 4,5 milliards autour de 2 € par jour. C'est-à-dire que nous allons passer, du tiers aujourd'hui, à la moitié de la population mondiale vivant sous le seuil de pauvreté, seuil qui à mon avis n'est pas à 1 \$, mais à 2 \$, parce que c'est la réalité du pouvoir d'achat.

### Le piano et le tabouret : scénarios pour le futur

Il y a beaucoup de débats autour de cette question. Deux tendances émergent.

La première tendance consiste à penser que le monde est perdu. La moitié de la population mondiale au-dessous du seuil de pauvreté, le chaos, la violence, les désordres, l'impossibilité de fonctionner, l'immense mouvement de population des campagnes vers les villes, et des villes du Sud vers les villes du Nord, les zones de non-droit, etc., je pense que tout cela constitue un scénario assez vraisemblable. Il commence déjà à se mettre en place. En effet, aujourd'hui, il y a 150 millions de personnes qui vivent en dehors du pays où ils sont nés, ce qui n'est pas beaucoup. Je pense que dans trente ans, nous serons plus près du milliard. Ce fort mouvement s'accompagnera d'un désordre assez grand.

Si la mondialisation, apologie de la démocratie et de l'économie de marché, continue, on peut s'attendre à un désordre croissant. Le point commun entre la démocratie et l'économie de marché est en effet le droit de circuler : circulation des personnes pour la première, circulation des marchandises pour la seconde.

Un autre argument qui plaide en faveur de ce scénario, c'est que, on le voit à l'échelle de l'Europe, quand on fait un marché unique sans monnaie unique, c'est le chaos. On peut donc penser que la mondialisation ne tiendra que si, en même temps, il y a une monnaie unique mondiale. On en est très loin.

On peut donc penser que ce scénario du chaos, du retour à une crispation générale, est vraisemblable. Cela renvoie d'ailleurs à ce qui s'est passé au cours des deux siècles derniers. Trois fois, on a essayé la mondialisation, trois fois on a échoué, trois fois on est retourné au chaos.

Mais il faut rappeler qu'il y a un deuxième scénario possible. C'est la vieille histoire du clown suisse Croc, qui entra sur scène et se trouvait face à un gigantesque piano à queue et à un tabouret, qui était placé loin du piano. Il hésitait beaucoup, réfléchissait, et finissait par pousser le piano.

Devons-nous pousser le piano ou pousser le tabouret ? La métaphore s'applique assez bien. On peut dire que l'économie de marché, celle qui est sophistiquée, représente à peu près 20 % de l'économie mondiale. C'est le tabouret. Les 80 % restants, ces 80 % de gens qui sont hors de l'économie de marché et n'ont pas accès au crédit, ainsi qu'à toute une série de choses, ces 80 % représentent le piano.

Les deux scénarios sont donc les suivants : soit on bouge le piano, c'est-à-dire qu'on fait en sorte que les 80 % puissent suffisamment hausser leur revenu pour arriver jusqu'au tabouret. Soit on bouge le tabouret : on fait descendre l'économie de marché jusqu'au niveau des plus pauvres.

Les deux ne sont pas incompatibles : si on pousse à la fois le piano et le tabouret, on arrivera à les rapprocher plus facilement. A quoi tout cela correspond-il concrètement ?

### La baisse des prix, une tendance lourde

Pousser le tabouret, faire descendre l'économie de marché jusqu'aux plus pauvres, cela veut dire faire en sorte que les produits du marché soient très bon marché. Et, au fond, c'est une tendance lourde. Il y a une abondante littérature qui paraît aujourd'hui à ce sujet. Beaucoup de livres, beaucoup d'experts nous disent : « Après tout, l'économie pourrait être beaucoup moins chère. » Et cela apparaît dans beaucoup de domaines. On le constate, avec tout ce qui se développe autour de la gratuité et de l'économie de l'information. Cette idée émerge aussi avec le fait que des produits de masse peuvent être très bon marché. C'est en particulier le cas des ordinateurs : il y a aujourd'hui des gens qui commencent à fabriquer des ordinateurs à 200 ou 250 \$. On constate le même phénomène dans l'industrie, qui commence à proposer des produits de masse à très bon marché. Je pense à l'exemple, très significatif, du ciment : la plus grande entreprise mondiale de ciment est une entreprise d'origine mexicaine, qui a développé un marché considérable de produits

pour les bidonvilles, et est devenue une entreprise énorme. Je pense aussi à l'exemple des produits pharmaceutiques, avec le développement des médicaments génériques. Il y a d'autres exemples très intéressants, comme celui, que j'avais pronostiqué, de la Logan, cette voiture qui a été fabriquée pour les pays pauvres et a rencontré un tel succès que les gens des pays développés ont voulu en avoir à leur tour.

Il y a en effet aussi une tendance très forte, au sein des pays développés, à désirer aussi des produits bon marché. Pourquoi ? D'abord, parce qu'il n'y a pas de raisons de payer cher quand on peut payer bon marché. Deuxièmement, parce que l'espérance de vie augmentant beaucoup, il est normal que les gens, c'est-à-dire nous, aient envie de consacrer moins d'argent aux produits industriels, et plus d'argent à trois domaines : la santé, l'éducation, et l'assurance contre les mécanismes du marché et de la démocratie, qui sont des machines à fabriquer de la précarité. Parce que marché et démocratie, cela veut dire liberté ; liberté, cela veut dire réversibilité ; et réversibilité, cela veut dire précarité. Il est donc tout à fait normal que nous ayons envie de consacrer une part plus faible de notre pouvoir d'achat aux biens industriels, aux biens de consommation, et une part plus grande aux dépenses de santé – parce qu'on vit plus vieux –, d'éducation – parce qu'il faut se former toute la vie –, et aux dépenses d'assurance – parce qu'il faut couvrir les risques (assurance santé, assurance chômage, etc.). Il y a donc, et il y aura de plus en plus une pression majeure pour vendre beaucoup plus de choses très bon marché, non seulement pour les pays pauvres, mais aussi pour les pays riches.

Tout cela rejoint la problématique de la directive Bolkenstein, dont la philosophie est de faire en sorte que les prix baissent : c'est la mondialisation par le bas, qui correspond tout à fait à la logique de la baisse des prix.

On peut aussi imaginer qu'il y ait une logique par le haut, c'est-à-dire une montée des gens à bas revenus vers les gens à haut revenu. D'abord, en faisant en sorte que le partage salaires-profits soit différent. Depuis quinze ans, ce rapport a dérapé, de façon extrêmement déséquilibrée, en faveur des profits. On pourrait imaginer un partage différent, si les rapports sociaux changeaient.

### Principes du microcrédit

Le microcrédit se situe exactement à la charnière de ces deux questions. Il consiste à permettre à des gens qui n'ont pas accès à un produit cher – le crédit – d'y avoir accès ; non pas parce que c'est un crédit moins cher, mais parce que c'est un crédit auquel, autrement, ils n'auraient pas accès. Et en leur autorisant cet accès au crédit, le microcrédit permet aussi de créer les conditions nécessaires à l'augmentation de leurs revenus. Il se situe donc dans la dynamique du rapprochement du piano et du tabouret : délayer le coût d'acquisition des biens, et augmenter le revenu qui permet d'acquérir des biens.

Le microcrédit est donc une technique qui permet, idéalement, aux 80 % des habitants de la planète qui n'ont pas accès au crédit, d'y avoir accès. Je ne parle pas du crédit à la consommation, mais du crédit à l'équipement, qui leur permet de

participer à la vie sociale. Pourquoi n'ont-ils pas accès au crédit ? Dans certains pays, c'est parce qu'il n'y a pas de banque dans le village. Mais pour l'essentiel, même quand il y a une banque (c'est le cas du Brésil : 70 % de la population est en dessous du seuil de pauvreté, mais il y a une banque dans tous les villages), c'est parce qu'ils n'ont pas de gage à donner en hypothèque. Il n'ont pas de gage parce qu'il n'y a pas de droit de la propriété ; ceux qui ont une hutte dans une *favela* n'en sont pas légalement propriétaires.

L'idée du microcrédit est donc de créer les conditions pour que quelqu'un, en ne fournissant aucune garantie individuelle, ou des garanties individuelles minimales, puisse avoir accès au crédit, à des taux d'intérêt qui ne sont pas nuls – ce n'est pas le coût du crédit qui est bas.

La paternité du microcrédit est très discutée. Certains disent qu'il vient d'Amérique latine, certains disent qu'il se pratique depuis la nuit des temps en Afrique ; d'autres disent qu'il vient d'Europe, d'autres encore du Bangladesh, où le célèbre Mohammed Yunus a fondé, au début des années 80, une toute petite institution, commencée avec rien, qui s'appelle Grameen. Parmi les fondateurs, il y a Maria Novak, ici présente, qui depuis très longtemps développe le microcrédit en France et dans quelques autres pays. Il y a aujourd'hui, à l'échelle du monde, une formidable dynamique, une formidable demande pour faire quelque chose. En termes de théorie économique, le microcrédit offre une situation très intéressante, qui est la suivante : quelqu'un qui est hors du marché et qui peut rentrer dans le marché, peut le faire

avec un profit et une rentabilité considérables. Vous n'avez rien ; on vous prête de quoi cultiver des tomates, vous pouvez les vendre quatre fois leur prix de revient. Donc payer 20 % d'intérêts, ce n'est pas le problème ; le problème, c'est que vous ne trouvez personne pour vous prêter de quoi faire des tomates. Il y a une très forte rentabilité marginale pour une activité nouvelle d'entrée dans le marché.

Aujourd'hui, même si les chiffres sont très discutés, il semble qu'il y ait aux alentours de 80 millions de bénéficiaires du microcrédit dans le monde, et dix mille institutions de microfinance, aux statuts très variés (ONG, coopératives...). Certaines sont minuscules, comme celle des deux cents femmes qui se regroupent au Niger ; certaines sont considérables, comme une, en Indonésie, qui regroupe quatre millions de clients, ou au Bangladesh, où il existe trois institutions qui comptent trois millions de bénéficiaires chacune. Il y en a des milliers en Inde, dont certaines sont très grandes ; plusieurs au Mexique, plusieurs en France... Maria Novak a créé l'ADI, la seule vraie institution de microfinance française, dans un contexte très difficile d'un point de vue réglementaire.

Les perspectives de développement sont considérables, puisqu'on considère qu'il y a plusieurs centaines de millions de bénéficiaires potentiels. Je pense que 300 millions dans cinq ans n'est pas une hypothèse déraisonnable.

Les chiffres d'efficacité sont importants : les taux de remboursement se situent entre 90 % et 98 % selon les pays.

Il s'agit d'une activité essentiellement féminine : entre 70 et 90 % de femmes selon les pays.

Et même si le mouvement est long – on ne sort pas de la pauvreté en claquant des doigts –, le taux de sortie de la pauvreté est également important. Le processus prend entre quinze et vingt ans, il se fait sur deux générations.

Naturellement, le microcrédit n'est pas un outil-miracle. Ça ne marche pas tout seul. La microfinance ne peut pas fonctionner sans environnement institutionnel, sans système légal, sans droit de propriété, sans droit à un taux d'intérêt significatif. Ce qui bloque la microfinance, c'est que les taux d'intérêt sont extrêmement contraints, ce qui, d'ailleurs, la bloque aussi en France. La microfinance ne peut pas fonctionner non plus sans une organisation sociale : si les villes sont dans le chaos, s'il n'y a pas de police, s'il n'y a pas de système éducatif, ça ne peut pas marcher.

### Le carré magique du développement

Il y a en fait une sorte de carré magique du développement, qui ne peut se réaliser pleinement que si quatre éléments sont réunis. La clé du développement, c'est la démocratie. Sans évolution vers la démocratie, il n'y a pas de développement. Je ne dis pas une démocratie parfaite – elle ne l'est nulle part –, mais au moins une évolution qui permette une certaine transparence. Le deuxième instrument, c'est la mise en place d'infrastructures sociales : voirie, éducation, santé..., qui ne peuvent pas être

financées par le microcrédit, mais uniquement par les grandes institutions – un peu par le marché, mais pas beaucoup.

Le troisième c'est le système institutionnel de la liberté du commerce et du droit lié à l'économie de marché ; pas seulement les droits du marché intérieur, mais aussi l'ouverture des frontières au commerce extérieur. Enfin, l'ensemble des mécanismes de l'esprit d'entreprise, dont le microcrédit. Si ces quatre éléments sont rassemblés, le développement peut se faire. Dans les pays où l'un de ces éléments manque vraiment, ça ne marche pas. Alors vous me direz : la Chine se développe beaucoup alors qu'il n'y a pas de démocratie. Ce n'est pas tout à fait exact : il y a en Chine un début de démocratie locale, en tout cas de droit à l'initiative – liberté de parole, etc. – qui commence à naître localement. Les pays où il n'y a pas du tout de démocratie – heureusement de moins en moins nombreux – sont bloqués. Le microfinance ne peut pas se développer sans un début de démocratie, tout simplement parce qu'elle suppose une vie associative, la possibilité de se grouper en coopératives ou mutuelles.

### PlaNet Finance

PlaNet Finance est une organisation à but non lucratif qui a été créée il y a cinq ans, et dont le but est d'assister les institutions de microfinance un peu partout dans le monde (nous travaillons aujourd'hui dans soixante pays). Nous faisons cinq choses pour les soutenir. D'abord, nous conseillons les gouvernements pour mettre en place la législation nécessaire au dévelop-

pement de la microfinance. Nous auditons et notons les institutions de microfinance, un peu comme Moody's le fait pour les grandes entreprises « normales », de façon à vérifier qu'elles soient bien gérées. Nous les aidons à mettre en place leurs systèmes d'information, parce que quand vous gérez trois millions de bénéficiaires, si vous n'avez pas d'informatique, les coûts deviennent explosifs et réagissent sur les taux d'intérêt, et donc sur les prêts. Les systèmes d'information doivent donc être aussi sophistiqués dans les instituts de microfinance qu'ailleurs. Nous les formons, parce que la professionnalisation des cadres est absolument fondamentale. Nous avons donc des centres de formation sur le terrain – en Chine, en Inde, au Mexique, au Maroc, au Bénin...

Enfin, nous finançons les institutions de microfinance, nous leur faisons des crédits, pour leur permettre elles-mêmes de faire des prêts. Même si nous sommes encore minuscules, je pense que nous sommes la seule institution qui essaie d'être véritablement mondiale. Il y a d'autres institutions qui tentent d'être des réseaux, que ce soit simplement des réseaux de coopération informelle entre les institutions (des clubs de rencontre), ou des réseaux qui rassemblent des instituts de microfinance pour les regrouper à l'échelle mondiale, sachant que ce secteur est aujourd'hui en pleine expansion, et que c'est non seulement la semaine, mais l'année du microcrédit.

Je pense que la microfinance et le commerce ont beaucoup à s'apprendre réciproquement en général, parce que dans

beaucoup de pays, l'essentiel des microentrepreneurs sont des commerçants. Au Maroc, par exemple, où existent douze institutions de microfinance pour trois cent mille bénéficiaires, on peut dire qu'un tiers sont des artisans, et que la moitié sont des commerçants – et souvent, comme vous le savez, les artisans sont aussi commerçants. Au Mexique, plus de la moitié sont des commerçants ; en Chine, la quasi-totalité sont des commerçants. Il s'agit évidemment de tout petits commerces. Dans les pays du Sud, les prêts que font les institutions de microfinance varient entre 100 et 500 € par an ; avec cela, vous avez de quoi démarrer une petite activité.

## Questions / Réponses

**Philippe Lemoine :** *Y a-t-il des questions sur cet exposé, pour bien saisir ce qu'est le microcrédit et les questions qu'il soulève ?*

*Comment des entreprises de distribution ou des fabricants qui vivent dans le monde des 20 %, le monde de l'économie de marché, peuvent-ils contribuer directement au développement du microcrédit ? Y a-t-il des filières directes où ils peuvent agir ?*

**Jacques Attali :** Il y a beaucoup de choses que vous pouvez faire. D'abord, beaucoup d'entreprises de distribution ou de production industrielle s'intéressent au microcrédit dans leur propre pays. Dans beaucoup de pays, nous avons des partenariats avec des grandes entreprises, qui nous aident. En France, je suis sûr que Maria Novak serait ravie d'avoir votre aide pour développer le microcrédit, comme elle a eu l'aide, récemment, de la BNP et de différents partenaires. Nous, nous avons beaucoup de partenariats. Nous travaillons avec les plus grandes sociétés informatiques mondiales, qui font nos systèmes d'information ; nous avons aussi des partenariats avec des grandes banques pour les systèmes de financement, des partenariats avec des cabinets de conseil, etc. Tout le monde apporte sa compétence. Dans le domaine du commerce proprement dit, il y a des activités, que nous commençons à développer, qui sont très précieuses :

ce sont les activités de conseil direct aux microentrepreneurs. Nous commençons à faire ça dans un certain nombre de pays, mais pour l'instant, nous ne formons que les cadres de la microfinance. Il nous faut former les gens qui veulent ouvrir un commerce, et pour ça, nous commençons à utiliser quelques compétences au Maroc, en Inde, en France...

Les ressources, cela peut être des compétences diverses, mais aussi du financement. Le premier besoin, c'est l'argent, et au-delà, ce sont des compétences.

Nous avons des entreprises françaises qui nous aident de façon très particulière ; plusieurs mettent à notre disposition du personnel, qu'elles payent, pour plusieurs mois. Il y a aussi les congés solidaires : les entreprises nous donnent du personnel – comptables, informaticiens, financiers – en congé solidaire, qui va passer un mois dans une institution de microfinance. Il y a donc toute une gamme de possibilités.

*On parle beaucoup de l'Inde, mais je voudrais savoir si le micro-crédit se développe aussi beaucoup en Chine.*

**J. A. :** En Chine, il n'y avait pas de microfinance du tout il y a quelques années, à cause du problème de la démocratie que j'évoquais tout à l'heure, et du fait qu'il n'est pas facile pour les autorités d'admettre la pauvreté.

Les Chinois sont venus nous voir il y a quatre ans, et nous avons commencé nos activités. Nous avons aujourd'hui un bureau en Chine, avec une quinzaine de cadres. La vraie microfinance chi-

noise, – c'est-à-dire une microfinance composée d'institutions indépendantes, quasiment autofinancées par des taux d'intérêt qui leur permettent d'équilibrer leurs comptes, et avec des taux de remboursement importants – touche aujourd'hui environ 5 millions de personnes, ce qui est tout à fait considérable compte tenu du fait que rien n'existait il y a quatre ans. Elles sont fédérées autour du président de notre conseil de surveillance en Chine, aussi célèbre dans son pays que l'est le professeur Yunus au Bangladesh.

A côté de cela, il y a l'appareil bancaire chinois, qui appartient à l'Etat, et qui prétend faire de la microfinance. Il touche beaucoup plus de gens – 600 ou 700 millions de personnes – via ce qu'on appelle RCC en anglais, c'est-à-dire des coopératives de crédit. Il y en a 52 000. Elles n'ont qu'un seul défaut : les taux de remboursement sont de 50 %. Les gens considèrent que, puisqu'ils empruntent à l'Etat, ils n'ont pas à rembourser. Or, la clé de tout cela, assez simple et renvoyant à la nature humaine, est la suivante : si vous ne remboursez pas, vous ne dépensez pas bien. Dans la plupart des cas, ceux qui ne remboursent pas utilisent cet argent pour acheter un téléviseur, ou pour manger tout simplement, ce qui est très honorable ; mais pas pour créer une activité. Or, la microfinance proprement dite a pour vocation de faire que les gens remboursent avec un vrai intérêt ; elle est destinée à inciter à avoir une activité économique rationnelle.

Donc le grand enjeu de la Chine aujourd'hui, et nous travaillons très activement en ce moment avec le gouvernement chinois,

c'est de voir s'il est possible que le système public chinois puisse devenir progressivement un système qui ne repose pas sur la distribution de subventions, comme c'est le cas aujourd'hui. Il y a beaucoup de problèmes : il y a des subventions de nature politique – vous donnez à qui vous avez envie de donner, etc. Donc ma réponse à votre question, c'est que la Chine est un pays extrêmement prometteur si le système peut se modifier. Mais aujourd'hui, c'est un système extrêmement limité.

**Philippe Lemoine :** *Je voudrais rebondir sur cette question de la Chine. Jacques, comme tout le monde te connaît, nous n'avons pas retracé ton parcours intellectuel et dans la vie publique : chacun a une image de ce que tu as fait. Là, nous sommes au croisement de deux sujets qui m'inspirent une image très différente de toi : celle d'Alain Peyrefitte, parce qu'on parle de la Chine et de ce thème de La Société de confiance, sur lequel il avait travaillé. J'ai donc une question un peu large : que penses-tu de ce mode d'analyse reposant sur la confiance ? Est-ce que le microcrédit est quelque chose qui s'y apparente ?*

**J. A. :** Je suis heureux que tu en parles, parce que pour moi, *La Société de confiance* est un très grand livre de théorie sociale, que personne ne lit malheureusement. Le thème de la confiance est en effet un thème majeur. Personnellement, plutôt que de parler de « confiance », qui est un mot galvaudé, je préfère employer le terme de « loyauté ». Je crois que nous sommes dans des sociétés qui sont en train

de manquer de plus en plus de loyauté, parce que les gens ne sont plus loyaux qu'avec eux-mêmes. Toute la difficulté d'une entreprise, quelle qu'elle soit, est de trouver les moyens de garantir la loyauté des cadres qui sont tentés de faire autre chose. Le système des *stock-options* est d'ailleurs un mécanisme d'achat de la loyauté. Toutes nos sociétés sont fondées sur la destruction de la loyauté par l'apologie de l'individualisme érigé en valeur fondamentale. Alors que justement, le mécanisme de la loyauté revient à garantir une certaine durée des contrats : je vous fais confiance parce que vous avez signé un contrat, et parce que je pense que pendant un certain temps au moins, vous allez l'honorer.

La microfinance ne peut pas marcher sans cela. Et rien, dans aucune société, ne peut fonctionner sans ce que l'on appelle le contrat social, qui permet de maintenir une règle durable contre l'arbitraire. Une société qui repose sur l'arbitraire ne fonctionne pas ; le seul mécanisme autre que la loyauté, pour maintenir l'ordre social, c'est la dictature.

La microfinance est donc un instrument, un élément de la loyauté ; une loyauté créée non par le haut, mais par le bas, par des gens qui se regroupent entre eux et se disent : « Le pouvoir est corrompu, regroupons-nous. » Vous savez, nous travaillons dans des pays parfois infréquentables. Nous avons un bureau au Togo, bureau que j'ai voulu fermer. Le conseil de surveillance m'a convaincu ne pas le faire, arguant que la pauvreté des gens et la corruption du pouvoir sont des choses très différentes.

Donc, la microfinance permet de créer une sorte de loyauté réduite à un petit groupe. Ces petits groupes mettent souvent en commun leur épargne, sans que cela dépende des gouvernements. D'ailleurs, nous faisons des crédits : nous avons fait une quarantaine de lignes de crédit, de l'Argentine aux Samoa, des Fidji au Bénin, etc. ; nous ne passons jamais par les gouvernements, mais uniquement par les institutions locales. C'est le grand intérêt de la microfinance. Tu as donc raison sur ce point de la confiance.

**Philippe Lemoine :** *Je voudrais prolonger encore un peu la question, à partir de l'exemple des banques chinoises qui essaient de prêter, de distribuer du microcrédit, mais qui ont 50 % de non-remboursement. Partout dans le monde, on constate un phénomène d'effondrement de la loyauté à l'égard des institutions. Mais au cœur du microcrédit, il me semble – je parle sous le contrôle de personnes plus compétentes que moi – que la loyauté repose beaucoup sur le contact personnel, l'importance de l'accompagnement, et donc sur la structure de coûts sur laquelle repose le microcrédit. Est-ce que tu partages ce point de vue ?*

**J. A. :** C'est tout à fait fondamental, et c'est pour cela que les institutions de microfinance s'arrangent pour que leurs bénéficiaires soient associés aux mécanismes de décision. Mais en même temps, il ne faut pas que cette association les amène à ne distribuer des crédits qu'à leurs copains ou à leurs cousins. Cela exige de la transparence, des règles du jeu très claires. Cela

suppose, et c'est le cas, que les dirigeants soient des gens charismatiques – j'aurais volontiers parlé de Maria Novak, si elle n'était pas dans la salle ! Prenons l'exemple du Maroc : sur douze instituts de microfinance, onze sont dirigés par des gens vraiment charismatiques, que les gens connaissent sur le terrain. Je suis deux semaines par mois sur le terrain, un peu partout dans le monde, et je vois des gens incroyables : des militants associatifs, des gens qui viennent des mouvements des droits de l'homme, des jeunes retraités qui ont gagné assez d'argent et qui ont décidé de consacrer du temps à la microfinance, des anciens politiciens qui trouvent qu'il est plus intéressant de faire cela que de tenter de revenir au pouvoir... On rencontre des gens remarquables, et c'est la clé pour créer un système de confiance.

Mais je ne dis pas que tout est rose. Il y a plusieurs difficultés. En France, par exemple, ça ne se développe pas, essentiellement parce que le système légal rend les choses très difficiles. Il y a, en particulier, des difficultés liées aux taux d'intérêt, qui sont trop faibles. Il est incroyable que dans la société française, il soit plus facile d'emprunter pour la consommation que pour acheter des outils de travail, et que les taux d'intérêt permettent à des sociétés de crédit à la consommation de vivre très bien, alors qu'ils ne permettent pas à des institutions de microfinance de vivre. Le système marche sur la tête.

Il y a aussi des difficultés liées au fait que dans beaucoup de pays, les institutions de microfinance n'ont pas le droit de rece-

voir de l'épargne et ne peuvent donc recevoir celle de leurs clients. C'est parfois pour de bonnes raisons, pour éviter qu'un escroc ne parte avec la caisse... Mais c'est souvent contrôlé de façon telle que des institutions qui ont fait leurs preuves depuis bien longtemps, et pourraient recevoir l'épargne, ne le peuvent pas, et ne peuvent donc pas se développer. L'épargne générée par leurs propres crédits ne passe pas par elles.

Ce sont les deux obstacles majeurs. Nous ne pourrions les dépasser que si la loi le permet, ou si les banques elles-mêmes – et à mon avis c'est ce qui va advenir, c'est la théorie du piano et du tabouret – se mettent à faire du crédit à la microfinance, ce qui permettrait au système légal de s'étendre vers le bas.

**Philippe Lemoine :** *Pour terminer ce petit échange, après quoi nous passerons aux questions : je connais un peu le monde du crédit à la consommation à travers Cofinoga, qui fait partie de notre Groupe. Pour les petits crédits, ceux qui sont inférieurs à 1 500 € dans la législation de la Banque de France, il y a aussi un mécanisme de taux d'usure qui fonctionne, et qui fait qu'en pratique, il y a à peu près 40 % de la population à qui on ne peut pas prêter en France. Le besoin d'accompagnement des personnes à l'occasion d'un prêt fait qu'il y a des coûts trop élevés par rapport à la législation.*

*On s'est intéressé à la manière dont le problème se posait par rapport au microcrédit, où on est sur d'autres gammes de taux d'intérêt parce qu'il s'agit de prêts accordés à des personnes par rapport à des*

*projets professionnels, et on voit qu'il y a deux types d'école qui se font entendre : ceux qui pensent qu'il faudrait changer la législation, et ceux qui pensent qu'il faudrait plus de subventions publiques par rapport au microcrédit. Nous, nous soutenons aussi bien l'ADI qu'un mouvement comme France Actifs, que préside Edmond Maire, qui est plutôt sur cette deuxième position.*

*Enfinement, il semble qu'il y ait un débat plutôt compliqué sur les mécanismes de la solidarité. Faut-il une solidarité abstraite, au niveau de la loi, avec l'Etat qui, donnant des subventions, permet à tout le monde, théoriquement, d'accéder au crédit – même s'il y a pour le moment 40 % des gens qui n'y accèdent pas ? Ou bien d'autres mécanismes de solidarité doivent-ils exister, relayés par des personnalités charismatiques comme tu l'as dit, montrant que la solidarité peut exister entre des groupes humains, mais avec des différenciations possibles entre les taux ?*

**J. A. :** Souvent, un dilemme conduit à l'inaction. Il y a beaucoup de pays où, entre donner des subventions aux institutions pour leur permettre de vivre, et laisser les taux d'intérêt monter, on ne fait ni l'un ni l'autre. Je n'ai pas, pour ma part, de point de vue manichéen. Cela dépend des institutions et des pays. Il est vrai que je suis de ceux qui pensent qu'à terme, les institutions de microcrédit doivent vivre de façon équilibrée, et doivent donc avoir des taux d'intérêt qui leur permettent de vivre. Mais cela ne veut pas dire qu'au début, il ne doit pas y avoir ce qu'en économie associative on appelle des subventions, et qu'en économie de marché on nomme des dotations en capital.

Aujourd'hui, il est évident que les associations de microfinance sont des entreprises comme les autres, qui ne peuvent pas vivre sans dotations en capital, qu'elles prennent la forme de subventions aux taux d'intérêt, de subventions tout court, ou de dotations en capital au sens propre.

Prenons l'exemple de l'association de microfinance mexicaine Compartamos. Démarrée avec aucune dotation en capital, elle est aujourd'hui une association incroyable, qui a gagné presque 400 000 bénéficiaires en trois ans, gérée de manière ultraprofessionnelle, avec des taux d'intérêt très modestes, mais efficaces, capable d'emprunter sur le marché. De même, au Maroc, des institutions comme Alamana ou Zakoura sont aujourd'hui en situation de pouvoir emprunter sur le marché. Mais elles ont commencé à vivre sur des subventions, et n'auraient pas pu vivre autrement. Je ne crois pas aux taux d'intérêt durablement subventionnés ; mais sur les dix mille associations de microfinance du monde aujourd'hui, il n'y en a pas cinquante qui sont équilibrées, et il n'y en a pas cinq cents qui le seront un jour, en tout cas dans les cinq ans à venir. En outre, une difficulté supplémentaire s'ajoute : fusionner deux entreprises, c'est déjà très difficile ; mais fusionner deux ONG, c'est impossible.

Or, pour rester sur cet exemple, il y a douze institutions de microfinance au Maroc, alors qu'il y en aurait besoin de trois, beaucoup plus grandes que celles qui existent actuellement. Nous travaillons main dans la main avec le ministre des Finances, qui est dans notre conseil d'administration au Maroc, mais malgré les pressions que

nous exerçons, nous n'arrivons pas à les faire entrer dans cette dynamique... Ce n'est pas grave, parce qu'il y a des besoins tellement importants... Mais malgré tout, il y a des moments où, pour des raisons d'efficacité, il faudrait pouvoir faire ce genre d'opérations de croissance, ce que le Bangladesh, par exemple, a réussi. Mais c'est une exception.

*Je voudrais poser une question liée au titre de la conférence, « Microcrédit et commerce ». Quel lien faites-vous entre la démarche de la microfinance et celle du commerce équitable ?*

**J. A. :** C'est un sujet très vaste. En principe, il y a un lien théorique très simple : la microfinance consiste à financer les produits fabriqués par les pauvres, produits qui pourraient ensuite être vendus dans le commerce équitable, si le commerce équitable consistait à considérer que sont dignes de l'appellation « équitable » les produits fabriqués non seulement de façon écologique, mais aussi par des gens méritants. Je pense que c'est très possible.

A PlaNet Finance, nous avons tenté cela à un moment, avec notre activité de commercialisation de produits, mais nous avons renoncé, car cela n'est pas notre métier. Il y a des institutions de microfinance, par exemple en Inde et en Amérique latine, qui ont des coopératives de commercialisation des produits. Les coopératives indiennes font cela très bien, au point même que s'installent des rapports très compliqués entre les coopératives de commercialisation et les entrepreneurs :

souvent, la coopérative prend le pouvoir et transforme le microentrepreneur en salarié, ce qui est le contraire de l'effet recherché...

C'est pourquoi nous sommes plutôt partisans d'une séparation assez nette. Et c'est vrai qu'il y a aujourd'hui un vrai besoin, qui consisterait à labelliser les produits venant des institutions de microfinance pour les commercialiser. Nous avons tenté cela ici, en ouvrant deux magasins, que l'on a dû fermer parce que cela prenait des proportions considérables. Cela marchait très bien, ce qui suppose des moyens gigantesques, car cela ne peut être fait correctement qu'à grande échelle. C'est une très bonne démarche, mais qui suppose de concevoir, de labelliser, d'avoir des acheteurs de qualité qui ne s'en mettent pas plein les poches au passage... Bien fait, de façon professionnelle et à grande échelle, cela peut être extraordinairement efficace pour le développement et la solvabilisation de la microfinance.

*Est-ce que, dans les différents pays, vous vous heurtez à une réglementation plutôt dissuasive, ou au contraire, la réglementation se fait-elle petit à petit encourageante ? Notamment, j'ai cru comprendre que certaines filiales de grandes institutions financières se mettaient au microcrédit. A terme, ne risquez-vous pas d'être « récupérés » ?*

**J. A. :** Ce n'est pas notre préoccupation. Notre objectif, c'est de lutter contre la pauvreté. Je dis à tous mes collaborateurs,

partout : « Posez-vous une seule question : est-ce que ça réduit la pauvreté ? C'est votre seul critère de jugement. ».

Pour la question de la réglementation, c'est très variable d'un pays à l'autre. Il y a des pays très actifs, qui « poussent » beaucoup. Il y a des pays qui sont plutôt fermés : en Tunisie, par exemple, il n'y a pas de microfinance. Au Brésil, la législation est paralysante ; il est pratiquement impossible de faire de la microfinance. Elle existe, mais elle est minuscule, parce que le gouvernement considère que la lutte contre la pauvreté passe par les crédits à taux zéro et rien d'autre. Qui dit crédit à taux zéro dit microfinance impossible, puisque les institutions ne peuvent pas payer leur personnel. J'en ai parlé moi-même plusieurs fois au Président, qui était d'accord sur le principe ; mais ça n'a rien donné derrière. Au contraire, à côté, les autres pays latino-américains sont très actifs, et nous sommes en train d'aider beaucoup d'entre eux à mettre en place une législation, question pour laquelle, comme je vous l'ai dit, les deux grandes difficultés sont les taux d'intérêt et la question de l'épargne.

**Pierre Georget :** *Je vais à présent demander à Maria Novak un commentaire sur ce que nous venons d'entendre.*

**Maria Novak :** En France, c'est beaucoup plus difficile que n'importe où ailleurs, y compris en Europe centrale, où la rupture historique a fait que tout le monde, du jour au lendemain, est devenu entrepreneur. C'est quelque chose d'absolument

extraordinaire : des gens à qui, pendant quarante ans, on avait interdit d'entreprendre, se sont subitement mis à créer des petites entreprises.

En France, depuis quinze ans maintenant, nous menons un programme de microcrédit, qui est parti de zéro. A l'origine, nous étions trois bénévoles sans un sou, nous avons beaucoup de mal à trouver des clients, beaucoup de mal à trouver de l'argent. Et puis peu à peu, cela a grandi. A ce jour, nous avons financé 25 000 entreprises créées par des chômeurs, des RMistes, des gens traumatisés par des périodes de chômage, qui doivent créer des entreprises, ce qui est difficile dans un pays surréglementé.

Pour réagir sur le problème de la réglementation, les choses sont quand même un peu en train de s'améliorer, puisque dans la loi Borloo figure une mesure qui va exonérer de façon dégressive les petites créations d'entreprise, alors que jusqu'à maintenant, les gens étaient imposés à 54 % sur des revenus inférieurs au SMIC. Et dans la loi Jacob, qui vient d'être présentée au Conseil des ministres, figure l'alignement du système de ce qu'on appelle horriblement, le taux d'usure, sur le système des prêts aux sociétés. Si le Parlement le vote, il y aura donc une levée de ce plafond du taux d'intérêt sur le prêt aux petites entreprises.

Par rapport au thème de notre réunion, le commerce, il y a beaucoup de choses possibles et faisables entre les sociétés de distribution et les associations de microfinance. Il y a un certain

nombre d'actions que nous avons commencé à mettre en place, qui peuvent porter sur toutes sortes d'objectifs. Les objectifs des sociétés de distribution, ça peut être, aussi, de développer l'emploi de proximité, d'externaliser certaines fonctions, d'associer les clients à une vision économiquement et socialement responsable...

Nous avons déjà testé – nous avons commencé avec la carte Cofinoga – certaines de ces actions. On peut imaginer beaucoup d'autres choses : par exemple, d'associer le personnel des sociétés de distribution à des actions de tutorat ou de formation. Ce qui est souvent le point faible des créateurs d'entreprise au chômage, c'est le marketing et tout ce qui touche à la gestion ; dans ce domaine, toute forme de formation ou de tutorat est précieuse. Ce qu'on peut imaginer aussi, et qu'on a fait déjà, avec certaines sociétés de distribution, ce sont des liens de sous-traitance. Beaucoup de chômeurs créent des petites entreprises dans le domaine des services. Par exemple, une personne financée par l'ADI a créé une petite entreprise, baptisée « J'arrive », qui livre les colis de la Redoute dans la région parisienne. En sens inverse, un autre client de l'ADI, au Val-Fourré, a créé une société de taxis collectifs, qui amène les clients dans les grandes surfaces. Existente aussi, déjà, des petites sociétés locales qui offrent des services de nettoyage ou de gardiennage. On peut monter toutes sortes de partenariats associant le personnel, les clients et les sociétés de distribution elles-mêmes, dans la vision d'entreprises socialement responsables, et dans la création d'emplois de proximité, voire

de sécurité pure et simple : pour les grandes surfaces qui sont en bordure des « quartiers », comme on dit pudiquement, la meilleure façon de calmer les jeunes qui n'ont pas de travail ou de vision d'avenir, c'est encore de les associer à toutes ces formes d'activités.

Je crois donc qu'il y a une grande quantité de liens possibles entre le commerce et les chômeurs créateurs de petites entreprises, qui sont des gens extraordinairement courageux. C'est notamment pour favoriser leur image, bien souvent mise à mal parce qu'on a trop tendance à penser que les gens qui ne travaillent pas ne veulent pas travailler, ce qui est faux, que nous venons de terminer cette semaine du microcrédit. En sept jours, nous avons eu des milliers de contacts, 7 000 demandes que nous allons à présent instruire, et un mouvement de solidarité extraordinaire de la part des entreprises et des banques qui nous ont aidé à mener cette campagne dans toute la France. J'en profite pour remercier M. Lemoine de nous avoir largement soutenus.

*Quels sont les moyens et les outils qui permettent aux sociétés issues du microcrédit d'être sûres de survivre ?*

**M. N. :** C'est l'équilibre financier. Il n'y en a pas d'autres. C'est tout le problème, que nous évoquions tout à l'heure, du taux d'intérêt. En France, on a un jugement moral sur un mécanisme économique, celui que vous connaissez dans n'importe quelle

entreprise : si le prix est trop bas, l'offre baisse. C'est ce qui se passe en France, où 20 % seulement des créateurs d'entreprise ont accès aux banques, parce que les banques ne font pas de crédit aux petites entreprises, encore moins à la création, et pas du tout aux chômeurs créateurs d'entreprises. Et je crois personnellement que pour les chômeurs créateurs, et pour les créateurs en général, l'accès au crédit est infiniment plus important que son coût, surtout si ce coût, pour de petits prêts sur de courtes durées, se traduit par quelques euros de plus. Ceux qui devraient décider, ce sont bien évidemment les clients : ce sont ceux qui sont au chômage, et à qui on propose un crédit pour qu'ils puissent acheter les moyens nécessaires pour mettre leur entreprise en route, qui devraient décider s'ils veulent payer ce coût ou non. Les donateurs réagissent plus avec leur générosité personnelle, mais cette dernière n'est pas extensible à l'infini. Si on pouvait traiter toute la pauvreté du monde avec des actions de générosité, il n'y aurait plus de pauvreté. Ce n'est pas le cas. C'est pour cela que le microcrédit est très important : il est un outil économique et financier susceptible d'apporter une réponse aux problèmes sociaux.

**Philippe Lemoine :** *En complément des derniers mots de Maria Novak sur toutes les activités du commerce, je veux indiquer qu'il me paraît important de ne pas considérer l'avenir du commerce uniquement sous l'angle des grandes entreprises de distribution de plus en plus intégrées, mais aussi comme une multitude d'activités qui, en complément, peuvent graviter autour. Tout le monde a bien*

*en tête qu'en France, une partie très importante du chômage est due au différentiel qui existe, par rapport à la moyenne européenne et aux Etats-Unis, dans deux secteurs, et deux secteurs seulement : l'hôtellerie-restauration, et le commerce de détail. Un certain nombre d'éléments qualitatifs sont liés à cela : le commerce de détail était par tradition un élément de mobilité et de promotion sociales, qui ne peuvent se (re)produire qu'avec de très nombreuses activités de ce type. Il y a beaucoup d'exemples de réussite d'entreprises, et vous en donnez dans votre dernier livre, Maria Novak.*

PHILIPPE MOATI

Docteur ès Sciences économiques de l'Université de Paris

Directeur de recherche au Credoc

Octobre 2005

## Nouveaux comportements consommateurs, nouvelles stratégies distributeurs, où vont les marques ?

Quel avenir pour les marques ?

### **Sujet redoutable !**

Un certain nombre de distributeurs alimentaires ont annoncé récemment leur volonté d'accroître substantiellement la contribution de leur marque propre à leur chiffre d'affaires. Certains ont avancé le seuil magique de 50 % ; nous sommes aujourd'hui autour de 20 à 25 % sur le marché alimentaire.

Ce constat intervient après plusieurs années de croissance rapide du *hard discount* qui aujourd'hui totalise une part de marché d'environ 14 % dans l'alimentaire et un chiffre d'affaires réalisé quasiment intégralement avec des marques propres. Cette

évolution a comme toile de fond la diffusion d'un discours au sujet d'une prétendue mutation structurelle des comportements des consommateurs qui prendraient leur distance par rapport aux marques voire qui dénonceraient les excès du marketing.

En bref nous aurions pu appeler cette intervention : « Sale temps pour les marques ! ».

Mon objet ce soir est de déplacer un petit peu la focale, de prendre un peu de distance par rapport à ces éléments d'actualité et de court terme et de s'interroger sur l'avenir des marques en considérant le long terme et les évolutions structurelles. Et finalement, la conclusion à laquelle nous arrivons, n'est pas forcément beaucoup plus heureuse pour l'avenir des marques.

Ces marques sont en fait en quelque sorte l'objet d'un drame qui est en train de se jouer. Le moteur de ce drame est une profonde réorganisation du mode de fonctionnement des marchés de la grande consommation par rapport à un modèle que l'on croyait très fermement établi.

### Un modèle de distribution en perte de vitesse

Laissez-moi vous rappeler ce modèle. Tout en haut de la chaîne nous avons, et nous avons encore, des producteurs dont la fonction est triple : concevoir des produits à partir d'une connaissance du marché, les fabriquer bien sûr et ensuite les

commercialiser, les promouvoir, à travers un marketing de masse qui communique directement auprès des consommateurs.

Ces produits sont ensuite transmis physiquement (là les technologies jouent un rôle très important) à des distributeurs (et non pas des commerçants) dont la fonction s'est en fait repliée sur les aspects strictement logistiques : ils prennent les produits des usines pour les amener jusqu'aux consommateurs. Et au final évidemment vous avez des consommateurs qui consomment.

Et derrière tout cela se crée une sorte de lien indirect qui s'établit par dessus les épaules du distributeur, entre les producteurs et les consommateurs et qui constitue un flux de valeurs. Ces valeurs peuvent être fonctionnelles, les gens achètent des produits parce que ça sert à quelque chose. Elles peuvent aussi être immatérielles, derrière un produit il y a souvent un moyen d'exprimer qui on est, son adhésion à des valeurs, de faire voyager son imaginaire ... C'est ce qu'on pourrait appeler la composante symbolique de la consommation. Et ces valeurs s'appuient sur des outils marketing, très bien maîtrisés par les industriels, qui sont les marques, le design, le packaging... et la relation clientèle, nouvelle venue dans l'arsenal des politiques marketing.

Est-ce que tout cela n'est pas déjà le monde d'hier ?

Je vais tenter de vous montrer que le schéma est en train d'être très profondément revisité avec à la clef des menaces assez fortes sur ce qu'on entend aujourd'hui encore par la notion de marque.

Ce drame se joue en deux actes.

### Nouveaux comportements des consommateurs

Le premier acte fait intervenir le consommateur qui semble effectivement prendre ses distances par rapport aux marques. Pour poser le problème, je vous livre quelques résultats d'une enquête que nous venons de terminer au CREDOC dans laquelle nous avons demandé à un échantillon de personnes comment ils évaluaient la qualité des produits des marques propres de distributeurs et des premiers prix par rapport aux produits de grandes marques.

Et nous arrivons aux résultats suivants : une toute petite fraction des consommateurs considèrent que les premiers prix et les MDD sont de meilleure qualité que les produits de grandes marques, jusque là tout va bien !

Voici le résultat surprenant : quelque 52 % des consommateurs considèrent que les produits premiers prix sont de qualité égale aux produits de grandes marques et 73 % que les MDD sont de qualité égale aux produits de grandes marques.

Donc il n'est pas étonnant que les distributeurs aient le sentiment d'avoir devant eux un boulevard pour développer leurs marques propres. Les référentiels de qualité ont grandement changé dans l'esprit des consommateurs.

Alors quelles hypothèses pouvons-nous avancer pour expliquer ces nouveaux comportements qui se doublent d'une sensibilité

accrue à l'égard des prix, d'une ré-affectation des dépenses par circuit de distribution au profit du *hard discount* et plus généralement du *low-cost*, etc. ?

Je vais rapidement brasser les principales hypothèses possibles. La première est strictement conjoncturelle. La période n'est pas très faste. La conjoncture n'est pas bonne. Le pouvoir d'achat progresse extrêmement lentement. La partie contrainte du pouvoir d'achat s'accroît avec l'énergie, l'essence, les loyers etc. Ce qui reste donc au consommateur pour faire ses dépenses courantes a un peu tendance à être rogné. Le tout dans un contexte de chômage de masse persistant qui a un impact négatif sur le moral des ménages. Et l'histoire récente du début des années 90 a montré que dans ce climat conjoncturel, les consommateurs sont plus sensibles aux prix et prennent leur distance par rapport aux marques. Si l'explication est strictement conjoncturelle, il suffit d'attendre la reprise et les choses vont revenir à la normale.

Deuxième explication : un effet d'offre. Il y a une responsabilité collective des industriels et des distributeurs qui depuis plusieurs années maintenant, tiennent un discours assourdissant sur le prix bas, sur le prix cassé, sur l'achat malin et qui à grand renfort de publicités, de pages dans les magazines, nous apprennent que « si on en achète deux, on en a un troisième gratuit », « on peut diviser le prix par deux », etc.

Bref le consommateur est un peu perplexe sur la notion de prix, sur ce qu'est un juste prix. Et il a compris, parce que on l'a

conditionné pour ça, qu'il fallait qu'il se comporte de façon rationnelle, opportuniste et qu'il déjoue les pièges du marketing. Nous sommes donc en présence d'un effet de conjoncture auquel s'ajoute un effet structurel. Pour que les choses se retournent, industriels et distributeurs devraient se prendre par la main pour essayer de sortir les marchés par le haut. Si cette explication est valide, le phénomène est encore réversible.

Troisième explication, plus embêtante, on assisterait à une crise de la valeur immatérielle. Les consommateurs ne croient plus à cette « poudre de perlimpinpin » que l'on ajoute au produit, cette couche de magie, qui fait que l'on peut vendre un produit trois fois plus cher sous prétexte qu'il est susceptible de nourrir l'imaginaire ou d'aider le consommateur à exprimer l'adhésion à des valeurs. Si on n'y croit plus, on n'a plus envie de payer le prix. Et on sait bien que lorsque le marketing n'a plus prise sur la psychologie du consommateur, ce dernier revient aux valeurs sûres, c'est-à-dire la fonctionnalité du produit... qui se paye beaucoup moins chère que la « couche de magie ».

Déjà au début des années 90, le CREDOC avait analysé la crise de la consommation et constaté que le marketing des offreurs de produits de grande consommation tapait un peu à côté de la cible. Il continuait à flatter un certain nombre de valeurs, de paillettes individualistes, alors que les consommateurs étaient en attente de réassurance. La montée des inquiétudes avait provoqué ce nouveau besoin, que le marketing n'avait pas encore bien identifié, qu'il ne savait pas traiter. Il a donc fallu

prendre conscience de tout cela, se remettre au travail et analyser les nouveaux comportements de consommation. Le marketing s'est repositionné par rapport à cette nouvelle psychologie du consommateur et les choses sont reparties.

Donc, là aussi, si cette hypothèse est correcte, le phénomène est réversible. Mais le travail à accomplir est quand même beaucoup plus fondamental.

Et puis il y a une dernière hypothèse, de loin la pire, c'est que nous assisterions à l'émergence d'un mouvement de rejet de la société de consommation. Le consommateur a compris les ficelles à partir desquelles on essaie de l'animer, il a compris que tout ça c'est du marketing. Le marketing c'est du vent, c'est du profit pour les entreprises. C'est une sorte d'aliénation de la vie quotidienne, ce sont des menaces sur l'environnement et que tout cela finalement ne vaut pas le coup. Il faut revenir aux fondamentaux et se débarrasser de cette couche de marketing qui empoisonne l'existence et a beaucoup d'effets pervers sur l'état de notre société. Les militants de cette dernière hypothèse sont les altermondialistes, les antipub, etc. dont l'audience commence à s'accroître. On ne peut pas exclure qu'une partie des nouveaux comportements des consommateurs vienne d'une fraction de la population qui d'une manière consciente ou diffuse rejette le modèle de la société de consommation. Si cette hypothèse se révèle exacte, elle met en péril notre système économique qui repose sur une dynamique sans arrêt croissante de la consommation.

Nous ne sommes pas là aujourd'hui pour déterminer quelle est l'hypothèse la plus juste. Je pense que les quatre facteurs que je viens de vous décrire sont en train de jouer simultanément. Trois de ces quatre facteurs sont d'ordre conjoncturel au sens large et sont donc susceptibles d'être réversibles. En d'autres termes, dans ce premier acte qui met en scène le consommateur, il est encore possible de remonter la pente pour peu que l'on se donne collectivement les moyens. Et d'ailleurs le nivellement par le bas est-il une fatalité quand en ce moment même, nous avons des exemples de marchés qui se portent très bien et qui tirent la consommation par le haut ? Il suffit de penser à l'Actimel, les jus de fruits ultra-frais de Tropicana, Nespresso qui a débanalisé le marché du café, ou encore le i-Pod... autant d'exemples de produits qui ont su jouer sur le bon immatériel et répondre aux besoins des consommateurs.

### L'intégrateur : un nouvel acteur

L'acte deux est beaucoup plus substantiel. Il fait intervenir un deuxième acteur, le distributeur. Dans cet acte, le distributeur va sortir de son rôle traditionnel.

Le monde du commerce est, en fait, en train de vivre une révolution commerciale, une véritable mutation structurelle qui a pour origine deux facteurs. Tout d'abord la saturation de son potentiel de croissance. La grande distribution, qui avait connu quarante années de croissance extrêmement rapide, butte sur les limites naturelles de son marché. Et cela commence à se traduire dans les résultats des grands groupes de distribution. Ces derniers vont

devoir apprendre à vivre avec un taux de croissance beaucoup plus « *light* », voire, quelques fois, des années de récession.

Plus lourdement, la grande distribution aujourd'hui ressent le besoin de s'adapter à un environnement qui a considérablement changé. Le succès historique de la grande distribution est à mettre sur le compte d'un environnement qui a été très favorable à ce qu'elle représentait comme manière de penser le commerce. Dans mon jargon, la grande distribution est une distribution fordienne adaptée à une économie fordienne. C'est une distribution de masse qui a trouvé sa cohérence entre une production de masse dans les usines et une consommation de masse dans les foyers.

Or, cet environnement a profondément changé et la distribution, elle, n'a pas sensiblement évolué. Elle doit donc aujourd'hui s'adapter aux changements et de l'économie et des sociétés.

Depuis les deux chocs pétroliers, nous sommes en train de sortir du Fordisme et d'entrer dans une nouvelle économie qui se distingue massivement de la précédente par le fait qu'elle est tirée par la demande. L'économie fordienne qui avait poussé la grande distribution était une économie qui allait de l'amont vers l'aval, avec en quelque sorte, des flux poussés. Alors que cette nouvelle économie met le client comme point de départ de l'activité économique. Elle devient alors tirée par la demande, de l'aval vers l'amont.

Et puis sur le plan de la société, les changements ont été considérables et la grande distribution doit s'adapter à une société qui n'est plus celle des années 60 et 70. C'est une société dite hyper-

moderne – j'utilise à propos les termes consacrés par les sociologues – qui n'est plus une société de masse mais une société d'individus. Le consommateur ne peut plus être traité comme un ensemble homogène. Nous sommes tous incités, industriels et distributeurs, à considérer chaque client comme étant un être unique qui exige un traitement spécifique. Et évidemment la grande distribution n'était pas préparée à cela.

Des mutations sont en cours dans la distribution pour essayer de s'orienter dans cette nouvelle direction. Les manifestations les plus évidentes de ces évolutions dans le commerce sont que les distributeurs sont en train d'apprendre à s'orienter client. Le métier de distributeur a été massivement un métier d'acheteur qui consistait à acheter des produits pour les revendre dans une logique amont / aval, centrée sur le produit. Les distributeurs commencent à comprendre que le client constitue le point de départ.

C'est une révolution en cours, elle est loin d'être achevée et elle est assez douloureuse d'ailleurs.

Autre conséquence de cette stratégie d'adaptation : l'appareil commercial se transforme, se fragmente parce que les distributeurs sont en train d'apprendre les stratégies de segmentation et de différenciation. Au lieu de traiter les consommateurs globalement comme un tout relativement homogène, ils apprennent à entrevoir que, vis-à-vis du commerce aussi, les clients sont pluriels, avec des attentes différenciées, spécifiques. Et au lieu de nier cette différence, il est pertinent pour créer de la valeur, d'isoler des segments de clientèle animés par des motivations

et des besoins spécifiques et de mettre face à chacun de ces segments des concepts commerciaux qui sont différenciés. Ces stratégies conduisent à une fragmentation du paysage commercial. Là où un petit nombre de concepts étaient au cœur du marché et essayaient de rayonner sur l'ensemble de la consommation, un nombre croissant de concepts commerciaux plus spécialisés sont apparus, qui n'ont pas vocation à satisfaire toutes les poches de marché. Ce qui met d'ailleurs en difficulté les formats qui sont restés généralistes. L'hypermarché évidemment est la première victime de ces évolutions.

Au-delà des évolutions que je viens de décrire, deux grands modèles de distribution sont en train d'émerger même s'ils ne sont pas totalement stabilisés.

### Deux évolutions possibles du modèle de distribution

Le premier modèle peut être qualifié de néofordien parce qu'il trouve ses racines dans le modèle de distribution précédent, mais c'est un fordisme « *new look* ». Nous pouvons aussi l'appeler le modèle « *low-cost* » parce que ce phénomène dépasse très largement le monde du commerce et s'applique à l'ensemble de l'économie. Le deuxième modèle, post-fordien, est un modèle plus nouveau, fondé sur la création de valeur.

Le modèle néofordien systématise le modèle du *discount* qui était au cœur de la grande distribution traditionnelle. Il a comme levier de rentabilité et de compétitivité l'accélération de la rotation

du capital. Plus les distributeurs font tourner rapidement le capital plus ils peuvent se contenter de marges unitaires relativement modestes et malgré tout assurer une forte rentabilité des capitaux propres. Il s'agit également d'appliquer systématiquement les principes du taylorisme à la rationalisation de toutes les étapes de la chaîne de valeur en y ajoutant une petite couche de « toyotisme », par l'accent mis sur la gestion des flux. C'est ce qui donne ce côté « *new look* » à cette approche de la distribution fordienne : un usage très intensif des technologies de l'information et de la communication qui sont des nouveaux leviers extrêmement efficaces pour appliquer ces principes de rationalisation. Le cœur de compétence pour ces distributeurs est la gestion des flux. Ce sont des super logisticiens. L'archétype de ce distributeur néofordien est évidemment le *hard discount*. Il y a toute une palette de degrés dans l'adhésion au modèle. Le *hard discount* est la forme la plus radicale mais on peut considérer qu'un distributeur comme *Wall\* Mart* appartient en grande partie à ce modèle-là.

Le principe du modèle postfordien est plus nouveau. Il consiste à se dire que le commerce peut créer de la valeur. Les distributeurs vont donc déployer des moyens et des stratégies permettant de créer de la valeur spécifique à l'échelle du secteur du commerce au delà des biens qu'ils diffusent. Il y a trois sources de création de valeur qui commencent à être exploitées par un certain nombre de distributeurs.

Le première consiste à ajouter des services à la transaction commerciale, voire à basculer dans une logique de relation de service vis-à-vis des clients. Cela revient donc à s'intéresser aux

problèmes de ses clients et à leur proposer des solutions. La deuxième source de création de valeur réside dans l'ajustement très fin entre l'offre et la demande. Face à des consommateurs qui ont des demandes très différentes les unes des autres, les produits se sont multipliés, les gammes se sont étendues. La difficulté est de faire en sorte que le bon produit rencontre le bon client, ce qui aujourd'hui n'est pas une mince affaire et demande des compétences extrêmement spécifiques. La troisième et dernière source vient de la création de valeur immatérielle car je continue de penser que, dans les pays riches, les consommateurs sont demandeurs. Mais jusqu'à présent, la création de valeur immatérielle était quasiment le monopole exclusif des industriels. Un certain nombre de distributeurs l'ont aujourd'hui compris et s'inscrivent dans cette logique de création de valeurs immatérielles. Des distributeurs comme *Nature et Découvertes* et *Ikéa* sont une illustration de l'exploitation de ces trois gisements de création de valeurs.

Le cœur de métier d'un distributeur postfordien est plutôt l'intelligence des marchés et la capacité à gérer efficacement la relation client.

### Vers une redistribution des rôles

Ces deux modèles de distribution sont assez radicalement différents dans leurs leviers de compétitivité et dans les socles de compétences sur lesquels le métier repose. Mais de manière étonnante, ils convergent sur un point.

Les néofordiens ou les postfordiens sont des distributeurs qui

refusent que l'industriel gère la marque. Ils veulent aller au bout de leur modèle économique et gérer eux-mêmes leurs marques mais pour des raisons différentes. Le néotaylorien veut supprimer un foyer de coûts. Se débarrasser de la marque d'emblée permet d'alléger substantiellement les coûts du produit pour le consommateur dans une logique de compétitivité / prix. Pour les postfordiens, gérer la marque est en fait un moyen d'activer avec plus d'efficacité les trois leviers de création de valeurs précédemment cités. Ils revendiquent d'être l'endroit où l'on pose la marque sur les produits et se trouvent embarrassés de distribuer les marques des industriels. Mais les velléités des distributeurs aujourd'hui vont même plus loin. Ils veulent non seulement poser la marque sur le produit mais de surcroît piloter la production. Cela ne veut pas dire avoir des usines en propre mais indiquer aux industriels ce qu'il faut produire. Et là aussi, pour des raisons totalement différentes, les deux modèles convergent vers cette velléité. Les néofordiens de type *hard discount* ont besoin de piloter la production pour assurer la continuité des flux d'information et de logistique entre la caisse enregistreuse et la machine outil. C'est un des leviers d'efficacité économique. Et les postfordiens ont besoin de piloter la production parce que étant experts de la demande, ils considèrent qu'ils savent mieux que les industriels ce qu'il faut mettre sur le marché. Et ils ont là un nouveau levier de création de valeurs.

Nous obtenons alors un schéma radicalement différent. Il a pour origine la consommation, car la nouvelle économie est tirée par l'aval. Le flux d'information provenant des consommateurs

remonte vers un distributeur, que l'on devrait appeler commerçant d'ailleurs parce que ses fonctions s'élargissent. Il distribue toujours les produits physiquement mais il devient également concepteur de produits et marketeur puisqu'il pose la marque et gère la relation clientèle. Il s'adresse à des producteurs pour obtenir la production de l'objet physique destiné à être restitué aux consommateurs. Cette fois-ci, le flux de valeurs passe directement du distributeur au consommateur avec la gestion de la valeur fonctionnelle, de la valeur immatérielle et les outils qui vont avec : la marque, le *design* et la relation clientèle.

Le schéma est tellement différent que je ne suis pas sûr qu'il faille continuer de parler de producteurs et de distributeurs. Garder le même terme pour évoquer ce distributeur au rôle élargi me paraît très réducteur. Nous sommes face à ce que je propose d'appeler un intégrateur, nouvelle figure qui devient l'acteur central du pilotage des marchés dans la nouvelle économie.

Les industriels peuvent difficilement assister à ce genre de scénario sans réagir. Que peuvent-ils faire par rapport à cette évolution de l'architecture des marchés de la grande consommation ?

L'industriel peut tenter de devenir intégrateur et pour cela essaie de nouer un contact direct avec le consommateur. Cela implique qu'il intègre d'une manière ou d'une autre la distribution. C'est dans la distribution de l'habillement que le virage a été pris avec le plus de netteté. Dans ce secteur, on ne sait plus aujourd'hui si on a affaire à des industriels qui ont intégré la distribution et qui se sont débarrassés de leurs usines ou si on a des distributeurs

qui se sont mis à piloter la production. Nous sommes totalement dans ce monde de l'hybride où les intégrateurs organisent le marché. Un industriel peut devenir intégrateur et pour cela il doit être capable de créer un front office vis-à-vis de ses clients avec les compétences qui vont avec et de proposer une gamme de produits qui s'y prête. On imagine mal *Mars* créer des boutiques qui ne vendraient que des barres de *Mars* !

Si l'industriel ne devient pas intégrateur, que peut-il faire ? Il peut se replier sur la fonction productive. C'est-à-dire qu'il va être un exécutant, fabriquer les produits pour le compte des distributeurs. Mais évidemment ce rôle est difficile à tenir car, avec la mondialisation des marchés, l'espace de mise en concurrence est considérablement élargi. Il doit être capable d'assurer un volume, un standard de qualité, de se plier à des contraintes logistiques et surtout d'assurer un prix. Et donc le jour où il remplira tous ces critères, il aura le marché. Et le lendemain si un concurrent à l'autre bout de la planète fait 10 centimes moins cher, il perdra le marché. Le modèle de marché qui se dessine est donc extrêmement concurrentiel mais certaines entreprises se portent très bien sur ces marchés d'exécution. Dans l'électronique grand public, des entreprises comme *Flextronics* ou *Solectron* sont devenues des leaders en se positionnant uniquement sur ce métier d'exécutant.

L'industriel peut aussi, et c'est peut-être plus intéressant, devenir un partenaire recherché par les intégrateurs parce qu'il détient des compétences technologiques. L'intégrateur va vouloir l'avoir

dans son réseau pour son savoir-faire technologique. Il pourra ainsi mettre sur le marché des produits qui vont comporter une part d'innovation et qui vont le différencier de ses concurrents. Il a l'idée du produit mais il ne maîtrise pas l'ensemble des technologies pour le fabriquer. En étant très pointu sur des technologies spécifiques et en ayant de fortes capacités d'innovation, l'industriel peut rentrer dans un rapport d'égalité avec ces acteurs très puissants que sont les intégrateurs parce qu'il apporte un savoir-faire incontournable et créateur de valeur.

### Y a-t-il une voie médiane ?

A moyen terme, industriels et distributeurs peuvent peut-être travailler un peu plus main dans la main dans le partenariat. Les distributeurs peuvent encore s'asseoir sur les grandes marques, ce qui serait pour eux un vecteur de différenciation. Mais à condition que les grandes marques jouent le partenariat et en particulier comprennent qu'il serait de l'intérêt du distributeur de pouvoir disposer de références exclusives. Pouvoir proposer des offres exclusives à certains réseaux de distribution avec la caution de la grande marque est aujourd'hui une voie médiane intéressante qui permettrait d'être gagnant / gagnant. Le distributeur se distingue alors de ses concurrents, retrouve des marges de manœuvre en terme de politique tarifaire. L'industriel, quant à lui, conserve un espace dans les linéaires mais à condition effectivement d'accepter de partager un peu le *leadership* sur la définition des produits avec le distributeur.

Le modèle fordien appartient sûrement déjà au passé. Pour conclure je rappellerais quand même que ce modèle n'a pas été vrai de toute éternité. Il s'est installé à partir des années 30 ou 40. En effet, quand on regarde l'histoire économique sur une longue période, on se rend compte que pendant des centaines et des centaines d'années voir des millénaires, l'économie a été pilotée par ce que l'on appelait les marchands ou les négociants. Ces acteurs avaient pour mission d'acheter et de vendre les marchandises. Ils achetaient les matières premières, les faisaient transformer par des artisans ou des paysans qui exerçaient une activité manufacturière à domicile, reprenaient les produits finis et les mettaient sur le marché.

En quelque sorte la mutation que nous sommes en train de vivre, qui est lourde de menaces pour les marques d'industriels, nous ferait revenir à une sorte d'état normal. C'est le schéma fordien qui aura été une parenthèse à l'échelle de l'histoire.

Donc l'avenir des marques est radieux parce que la marque continuera d'exister. Les consommateurs ont besoin de repères sur la qualité des produits. Ils ont besoin encore de rêver à travers leur consommation. Il va falloir simplement apprendre à la faire évoluer de manière à ce qu'elle reste en phase avec les attentes, les préoccupations, les désirs des consommateurs. Je crois que la mutation la plus profonde, celle dont on parle le moins aujourd'hui, c'est que le lieu de création des marques risque de se déplacer au plus près du consommateur.

PAR BRUNO JACOMY

Directeur adjoint du Musée des arts et métiers

Directeur adjoint du Muséum de Lyon

24 novembre 2005

---

## Cultiver la technique pour ne plus en avoir peur

Les médias nous abreuvent quotidiennement de catastrophes, d'accidents, de conflits et de procès liés à des innovations techniques ou bien à des matériaux dont on découvre la nocivité. Aujourd'hui même, on peut lire des articles sur la découverte d'amiante à l'Opéra de Paris, les OGM, les étiquettes radiofréquences ou sur la grippe aviaire. Le problème qui se pose face aux peurs que suscitent ces éléments, c'est que nous n'avons généralement pas les compétences nécessaires pour juger de leur bien-fondé. On remarque, au travers de l'histoire, que ces peurs sont généralement liées à des changements, des innovations.

Le but de cette conférence n'est pas de répondre à toutes les questions que l'on se pose sur les dangers des innovations ou sur la légitimité de notre peur. Je vais seulement essayer de

les éclairer à la lumière de l'histoire des techniques. À partir d'images, et avec le recul que nous donne l'histoire, je me propose de décrypter un certain nombre de cas illustrés à chaque fois par un couple d'images. Nous verrons que les peurs qui nous agitent aujourd'hui ont existé à différentes époques, notamment pendant des périodes de mutation.

Nous essaierons de voir quels remèdes nous pouvons apporter à cette crainte de la nouveauté, à cette impossibilité que nous avons de distinguer le bon du mauvais, le bien du mal, et aux légendes nées des nouvelles techniques.

La conclusion que je vous donne d'emblée, que formule le titre de cette conférence, c'est que le remède se situe sur le plan culturel. Nous avons peur parce que les sciences et les techniques ont disparu de notre culture. Si nous les réhabilitons, aussi bien dans les médias qu'au niveau scolaire, peut-être serons-nous mieux à même de pouvoir juger par nous-mêmes de la réalité des choses et ainsi de les affronter mieux armés.

### Apaiser les peurs en restituant tout un contexte



En guise d'introduction, voici un exemple qui illustre un phénomène de peur liée à un objet présenté hors de son contexte : à gauche, la maquette d'un puits de mine ; à droite, un dessin de Robida, grand illustrateur des années 1900, qui a

produit beaucoup d'illustrations futuristes. Ces deux images présentent une même réalité, la mine, mais sous deux visages radicalement différents.

#### La mine nourricière

La première représente la maquette d'un puits de Blanzay, en Saône-et-Loire. Elle est exposée au Centre historique minier de Lewarde, dans le Nord. Dans ce cadre, la mine est présentée comme un ensemble, une unité territoriale dans laquelle se pratiquait une exploitation minière importante, et où la vie de toute la population était liée au charbon qu'on extrayait du sol. La vision de la mine proposée dans ce musée, comme dans beaucoup de centres miniers, reflète la volonté de présenter cet ensemble cohérent dans sa globalité : le territoire, la population et l'activité économique majeure liée aux caractéristiques géologiques de cette terre. La mine a fait vivre des générations et a participé à l'émergence d'une culture minière. Depuis l'origine de cette exploitation, la population a vécu à la fois les bienfaits, les fêtes, la prospérité aussi bien que les maladies, les malheurs, les peurs que la mine a induites.

#### La mine dévoreuse

On retrouve ces peurs dans la seconde image, un dessin de Robida réalisé pour illustrer le *Germinal* de Zola. La vision littéraire de la mine présente, ici, une activité qui décime des familles, qui apporte des maladies, qui ronge la santé des populations et qui, à la fin de l'exploitation, ruine des régions entières.

À travers cette ambivalence de la mine, on touche à cette peur qui

souvent, une fois sortie de son contexte, nous fait craindre le pire. Après ce cas introductif, je vais vous présenter sept autres tableaux où deux images seront mises en confrontation.

### Gérer les peurs par la pédagogie ou la prévention



À gauche, Elisha Graves Otis, en 1853, présente au Crystal Palace de New York son innovation majeure : un « parachute »

qui permet de protéger de la chute les usagers d'un ascenseur.

À droite, un objet issu de la collection du Musée des arts et métiers, l'*Obéissante* d'Amédée Bollée, construite en 1873.

Nous sommes dans la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, période d'expansion industrielle. Le propos de cette confrontation est d'illustrer la variété des attitudes face à la nouveauté, dans une période où la population découvre des machines inédites et bien curieuses.

#### Otis, l'ascenseur et la pédagogie

L'illustration d'Otis nous montre un moment important de l'histoire des ascenseurs. Pour démontrer la fiabilité de ses appareils, Otis imagine un véritable show durant l'exposition new-yorkaise. Au centre du grand hall du Crystal Palace, il installe un monte-charge avec son bâti et sa cabine : un plateau soutient la charge, suspendu à la partie supérieure par un câble plat. L'homme d'affaires se tient debout sur le plateau pendant qu'un ouvrier

sectionne le câble à l'aide d'un couteau. L'engin est lâché mais, aussitôt, ce que l'inventeur nomme le parachute de sécurité entre en action. De puissantes griffes viennent s'enfoncer dans les guides en bois et bloquent la cabine. Grâce à son invention, Otis prouve que l'on peut éviter des accidents mortels. Cette démonstration lui a valu une publicité planétaire. La peur des ascenseurs n'est pas aussi sensible en Europe qu'elle peut l'être au pays des gratte-ciel. Les films américains regorgent d'ascenseurs qui tombent. C'est une peur constante, intégrée à la culture nord-américaine au même titre que les peurs qui nous poursuivent de ce côté de l'Atlantique.

Contre l'appréhension face à cette nouveauté, Otis joue la carte de la pédagogie, en s'impliquant lui-même dans sa démonstration.

#### Amédée Bollée, l'omnibus et la prévention

Lorsqu'Amédée Bollée présente le premier omnibus à vapeur en 1873, il va, lui aussi, mettre en scène son invention. Il invite quelques passagers à faire un aller-retour entre Paris et Le Mans à bord de son engin. Le trajet est long, même si la machine fonce à vive allure pour l'époque – précisons qu'il n'existe pas encore de code de la route. Aucun engin motorisé ne circule alors. D'où la crainte, pour le passant, de se faire écraser, et pour l'omnibus d'écraser un cheval ou un humain.

Pour réussir à faire apprécier les avantages de son invention, Bollée va devoir être accompagné d'un piéton muni d'un fanion qui marchera devant l'omnibus, fera la circulation et, ainsi, lui ouvrira la voie. C'est une pratique qui remonte déjà au début de la locomotion terrestre, et notamment des chemins de fer.

À cette époque, on se demande ce qui peut arriver lorsqu'on dépasse la vitesse faramineuse de 40 km/h, et si le corps humain va supporter cette allure. On prend alors toutes les précautions requises.

Là où Otis a choisi la pédagogie pour démontrer la fiabilité de son engin, Amédée Bollée, plutôt que d'en expliquer le fonctionnement, prévient la méfiance au moyen d'un éclairer.

Dans les deux cas, il s'agit bien du même objectif : faire admettre l'arrivée de nouvelles techniques à une population qui va de plus en plus s'y trouver confrontée. Cette nécessité s'impose autant pour le personnel que pour les usagers. Les progrès dans l'automatisation de la conduite des avions nous en fournissent un exemple récent : dans les avions de ligne, il était de tradition d'avoir un pilote, un copilote et un mécanicien. Il y a quelques années, suite aux innovations dans les domaines de la sécurité et de l'automatisme, il a été décidé de ne conserver que deux personnes aux commandes des Airbus. Il a fallu une révolution interne pour faire accepter l'idée que ce changement technique ne présentait aucun risque pour la sécurité, même s'il pouvait apporter un changement dans l'organisation humaine du transport aérien.

Une nouveauté doit être accompagnée d'une campagne d'informations qui permet de gérer la peur des populations.

## Les conséquences civiles des inventions militaires



Remontons plus loin dans le passé, à une autre période d'importants changements techniques : l'aube de la

Renaissance. Toutes les grandes mutations engendrent instabilité et rupture, d'où, logiquement, les craintes et peurs impliquant la gestion de ces innovations.

À gauche, la réplique contemporaine d'un trébuchet médiéval d'une dizaine de mètres de haut. C'est un engin de guerre classique servant à lancer des projectiles sur les places fortes.

À droite, un canon des années 1480, des débuts de l'artillerie, repêché à Édimbourg.

### Du canon à la naissance de l'urbanisme

Au xv<sup>e</sup> siècle s'est produite une véritable rupture dans l'histoire technique et économique de nos sociétés occidentales, et les progrès dans l'art de la guerre y ont joué un rôle de premier plan. Depuis l'époque romaine, on utilisait des engins capables de projeter des masses de plusieurs centaines de kilos à l'intérieur des places fortes. Le projectile effectuait un tir courbe. C'est la transposition de la fronde en engin de forte puissance. Pour se défendre de ces pierres, on édifie des châteaux forts toujours plus hauts, aux murs toujours plus épais. Contre le trébuchet, le château fort représente la meilleure protection.

Mais au <sup>xv</sup>e siècle arrive l'artillerie, issue de l'invention de la poudre à canon, qui va complètement transformer la trajectoire des projectiles. À la place du tir courbe, on a affaire à un tir presque droit qu'on appelle « tir tendu ». L'arrivée de la poudre et du canon va accélérer la destruction des places fortes, en transperçant les murs, ou, avec la mine, en sapant la base. Le système de défense n'est plus adapté à ce nouveau type d'arme.

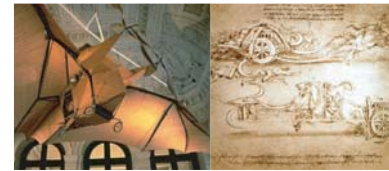
De cette rupture naît une nouvelle protection : la forteresse bastionnée. Contrairement à la place forte, celle-ci est très basse et protégée par des talus en terre qui permettent d'amortir les boulets ; un plan en polygone muni de pointes renforce encore la protection. Tout un nouveau vocabulaire architectural se crée, notamment en Italie du Nord, pour trouver la parade à cette nouvelle arme.

Face à cet état de fait, deux attitudes différentes se présentent. D'un côté, certains crient au scandale et au non-respect des lois de la guerre. De l'autre, les ingénieurs militaires, qui à cette époque fabriquent les canons, vont proposer à l'ennemi les moyens de s'en défendre (soit dit en passant, cette attitude n'a pas fondamentalement changé aujourd'hui). Les ingénieurs militaires vont ainsi inventer tout un ensemble technique cohérent qui va, entre autres, favoriser l'avènement de la ville de la Renaissance, une ville concentrée à l'intérieur de ses murs et entièrement repensée, avec des rues à angles droits, des distributions et évacuations d'eau permettant de soutenir un siège. L'urbanisme fait son apparition. Les places fortes italiennes ont gardé de cette époque leurs plans

extrêmement structurés – voir les villes de Ferrare ou Palmanova –, et ont des canalisations très modernes pour l'époque.

De cette rupture de l'ordre établi, via l'innovation et la recherche, vont émerger, malgré le côté scandaleux de la guerre, des conséquences bénéfiques. Cette retombée de l'art militaire sur la vie civile n'est pas un cas isolé, comme nous le montre l'exemple suivant.

### Quand les méfaits de la guerre améliorent la qualité de vie



Ici, deux objets d'époques très éloignées. À gauche, un objet extraordinaire du Musée des arts et métiers : l'avion de Clément Ader,

datant de 1897 et exposé dans l'escalier d'honneur du musée. À droite, l'illustration d'un engin diabolique, extrait d'un carnet de Léonard de Vinci. Il s'agit de la représentation de chars armés de faux.

#### L'avion d'Ader et l'armée de l'air

L'invention de l'avion par Clément Ader représente un épisode remarquable de l'histoire des techniques. C'est effectivement le premier engin volant qui a usé de sa propre énergie pour décoller et effectuer un vol habité, fût-il de quelques dizaines de mètres seulement. Si cette grande première est restée largement méconnue au plan international face aux vols des frères Wright

dix ans plus tard, c'est avant tout parce que l'expérience est restée totalement secrète. Clément Ader, ingénieur des télécommunications, qui a notamment développé les premiers réseaux téléphoniques parisiens, avait un hobby, une idée fixe : voler. Mais pas seulement à titre de curiosité. En ingénieur, Ader envisage de voler dans le but de créer une véritable armée de l'air. Il avait imaginé un engin volant susceptible d'aller surveiller l'ennemi et de pouvoir éventuellement embarquer des charges à larguer de l'autre côté des lignes. Il voulait vendre son projet au ministère de la Guerre. Mais en 1897, après plusieurs années de recherche et de lourdes dépenses publiques, il en arrive à cet essai moyennement concluant. Ses investisseurs, peu optimistes sur l'avenir d'une telle machine, lui demandent alors de cesser ses recherches. Ader abandonne le projet et ne veut plus en entendre parler. Cet appareil a donc été conçu au départ comme un engin militaire.

Douze ans plus tard seulement, en 1909, Blériot traversait la Manche avec l'avion qui se trouve dans la chapelle du Musée des arts et métiers. L'aventure de l'aviation était lancée. Au cours de la Guerre de 14-18, elle jouera déjà un rôle non négligeable.

### **L'imaginaire scandaleux de Léonard de Vinci**

L'art de la guerre a engendré les créations les plus folles, comme le montre cette image de Léonard de Vinci, à la fois naïve et choquante. Sur la partie supérieure, des chevaux tirent un engin dont les roues font tourner une sorte de manège armé de faux gigantesques, découpant en morceaux les ennemis sur son passage.

En dessous, une solution alternative : pour que l'ennemi n'attaque pas les chevaux, on les dispose à l'arrière des faux. Deux systèmes qui, à ma connaissance, n'ont jamais eu de mise en pratique, et nous montrent jusqu'où peut aller l'imagination. Ce croquis illustre le côté abject de la guerre, mais qu'il faut admettre à part entière comme un élément de l'histoire de nos techniques et de nos sociétés.

Beaucoup d'objets que nous utilisons aujourd'hui plongent leurs racines dans les techniques militaires. Les ordinateurs et leurs réseaux numériques nous viennent directement des recherches effectuées durant la Seconde Guerre mondiale pour décrypter les codes ennemis. L'éclairage est alimenté en grande partie par l'électricité nucléaire, qui doit énormément au nucléaire militaire, à la bombe de Hiroshima, etc. Et quoi que nous pensions de ces techniques guerrières, nous les acceptons aujourd'hui puisque nous les utilisons quotidiennement.

Cela met en avant les craintes que nous avons face à ces machines, mais aussi les bienfaits que nous pouvons tirer a posteriori de ces techniques.

## Le dilemme du pouvoir et du devoir



Ici encore, deux images très éloignées dans le temps, mais qui se répondent étonnamment. À gauche, une photographie, prise en 2001, de l'énorme chantier du barrage des Trois Gorges, sur le Yang Tsé, en Chine, qui doit se terminer en 2009. À droite, la tour de Babel, un tableau peint par Peter Bruegel l'Ancien en 1563.

Deux chantiers colossaux, l'un réel, l'autre imaginaire. Je voulais, par ces deux images, aborder la part du mythe.

### Le chantier des Trois Gorges et le débat économique/écologique

Le chantier du barrage des Trois Gorges est pharaonique : un ouvrage d'art de 180 m de haut, 2 km de long, qui va noyer 12 villes, 4 500 villages, et déplacer des millions de personnes\*. Il suscite au niveau international d'importants débats sur de possibles conséquences catastrophiques sur l'écosystème, l'économie et la vie dans tout le bassin du fleuve. Questions primordiales qui ne doivent pas pour autant faire oublier les objectifs initiaux de ce barrage : irriguer les terres qui se trouvent en aval, réguler la navigation sur le Yang Tsé et fournir une quantité énorme d'énergie électrique à une Chine en plein développement.

\*Voir Bruno Jacomy, Michel Letté, *Des techniques et des hommes, L'histoire à la lumière du présent*, Paris, La Documentation française, 2005 (La Documentation photographique ; 8046)

Comment alors évaluer le bilan d'un chantier aussi gigantesque, apprécier le bien et le mal, le positif et le négatif ?

### La prétention de la tour de Babel

En vis-à-vis : la tour de Babel. Il est dit dans la Bible que des hommes se mirent ensemble à construire une tour qui leur permettrait d'arriver jusqu'au ciel. Dans le tableau de Bruegel, on remarque en bas à gauche le roi Nemrod, le « promoteur » de cette aventure. Mais la tour de Babel est aussi un mythe, celui de l'homme qui veut se hisser à la hauteur de son créateur en dominant la nature. C'est une manière de représenter son pouvoir aux yeux du monde. D'un côté, le pouvoir du roi, de l'autre, le pouvoir économique de la Chine actuelle.

### La capacité de faire induit-elle la nécessité de réaliser ?

Ces deux représentations posent la question du rapport des techniques au pouvoir. À toutes les époques, les hommes ont eu la faculté de réaliser des projets ambitieux, grandioses voire dantesques, mais dont ils ne pouvaient mesurer au départ les conséquences à moyen ou long terme. Ou encore, ce qui est pire, ils connaissaient les conséquences de leurs actes mais les ont assumés malgré tout. La question est toujours : si nous le pouvons, le devons-nous ? C'est alors qu'on se trouve en face de responsabilités immenses.

D'un côté, celle du technicien, de l'ingénieur, du savant, du scientifique qui sont « capables ». De l'autre, celle de l'homme politique, des responsables de la cité, qui est de dire : est-ce que nous le devons ? Est-il bien de le faire ?

N'allons-nous pas provoquer des conséquences désastreuses pour les générations à venir ?

C'est ce que nous vivons aujourd'hui, avec les questions qui se posent notamment dans les domaines de la santé ou de la biologie. C'est une question éthique : si l'on peut, le doit-on ?

Question qui a agité bien des savants. Nous sommes à nouveau au cœur de cette histoire des craintes et de l'impossibilité que nous avons de pouvoir nous faire une idée par nous-mêmes. C'est le problème du pouvoir, celui du politique et celui de l'expert.

### Les mythes du progrès



Ce tableau illustre, à mon sens, les mythes liés au progrès. Deux chaînes de production. À gauche, une maquette d'usine de

1844, exposée au Musée des arts et métiers, représentant un atelier industriel de fabrication de roues de charrette.

À droite, un dessin d'Hergé, extrait de *Tintin en Amérique*, qui illustre pour moi la vision de l'usine dans un imaginaire extrême : la production sans ouvrier, le rêve de l'ingénieur !

Les boeufs entrent d'un côté, les boîtes de corned-beef sortent de l'autre ; et au milieu, une boîte noire.

Nous sommes au cœur des problèmes de notre société post-industrielle.

### La première usine « pré-tayloriste »

L'industrialisation a ses idées reçues ; ainsi, on a coutume d'attribuer à Taylor la paternité de la production de masse et celle de tous ses méfaits en termes de conséquences sociales. En fait, cette maquette nous montre un atelier conçu et construit à Saint-Denis, dans la banlieue de Paris, pour fabriquer industriellement des roues de charrette.

Dans les années 1840, on en a grandement besoin pour les services des messageries à cheval. C'est donc à cette époque qu'Eugène Philippe met au point une chaîne de production dans laquelle une quinzaine de machines effectuent chacune une seule opération.

Les artisans qui faisaient le travail d'un bout à l'autre sont remplacés par des ouvriers spécialisés qui opèrent toujours les mêmes actions répétitives. Nous sommes dans ce qu'on appelle la parcellisation des tâches.

C'est le début de cette organisation scientifique du travail que populariseront Taylor, Ford... ou Charlie Chaplin.

### Hergé et le Pygmalion

Le dessin d'Hergé se situe dans la continuité de cet imaginaire de la production industrielle. L'ouvrier au geste répétitif est remplacé par une machine. Mais après les machines, on passe à un gigantesque automate, comme pour l'usine d'Hergé. On touche ici à un mythe qui nous ramène aux origines de l'humanité.

Ce qui nous pousse à créer ces machines est de même nature que ce qui a présidé à l'émergence du mythe de Galatée, des automates à la Renaissance, de Vaucanson et

son homme artificiel au XVIII<sup>e</sup> siècle. Ce qui pousse aujourd'hui les promoteurs de l'intelligence artificielle à vouloir créer, dans quelques années, une machine aussi – ou plus – intelligente que l'homme. Mais à chaque fois que l'on a avancé vers la création d'un être artificiel qui égalerait l'homme, on s'est aperçu que l'infime marge qui le différenciait de l'être humain se révélait être un gouffre énorme. Au XVIII<sup>e</sup> siècle, Vaucanson pensait qu'après avoir réalisé un canard capable de manger et digérer, il ne lui restait plus qu'à faire un homme parler pour aboutir à son homme artificiel.

Au XIX<sup>e</sup> siècle, cet homme artificiel est entré dans l'usine. C'est l'application industrielle du mythe de l'automate, un mythe originel qui n'est pas loin du mythe du pouvoir, de Babel et d'autres... Quand l'homme se prend pour Dieu...

### L'ignorance est cause des peurs panique



À gauche, une photographie présentée courant 2005 dans l'exposition Doisneau chez les Joliot-Curie au Musée des arts et métiers. Elle provient d'un reportage réalisé en 1942 dans le laboratoire de synthèse atomique de Frédéric Joliot-Curie. Doisneau s'est amusé à photographier ce panneau qui prévient fermement : « Fuyez les neutrons ».

À droite, la photo d'une affichette qui rassure : « L'amiante, un risque relatif, mais négligeable ». J'ai pris cette photo en 1992 dans l'une des plus grandes mines d'amiante du monde, au Canada. Face à des informations données, qui croire ? Quelle est leur réalité objective ?

### Le danger de l'atome : l'ignorance du sujet

Cette première plaque était apposée dans le laboratoire Joliot-Curie, dont le synchrotron comportait un électroaimant extrêmement puissant. Mais la mention qui m'intéresse ici, c'est « Fuyez les neutrons ». On se rend compte à cette époque, après les travaux de Marie Curie, que l'atome peut être très dangereux. Mais comment se protéger de ses risques ? Où le danger se trouve-t-il exactement ? On ne peut lutter contre un ennemi qu'on ne voit pas, qu'on ne maîtrise pas. On retrouve souvent ces problèmes au cours de l'histoire.

### Communiquer pour mesurer le danger de l'amiante

L'autre image, je l'ai prise un peu au débotté, tout en traversant un lieu très intéressant. J'assistais au congrès d'une association internationale de musées et nous visitons une mine d'amiante en activité dans une région du sud du Québec. Au sein de l'entreprise, il y avait une petite exposition, un espace culturel de médiation. C'est là que se trouvait ce discours du « risque négligeable ». Cette mine est gigantesque. Les camions, qui transportent l'amiante extrait, ont des roues d'à peu près 2,50 m de diamètre. Il y en a une dizaine qui naviguent dans cet immense chantier de terrassement.

Cette industrie fait vivre une région entière. L'enjeu économique est crucial. Quand on a commencé à parler des risques de l'amiante, il a fallu que cette région communique, mais aussi se protège. Lorsque vous visitez l'usine, on vous donne des informations techniques. On vous explique les différents types d'amiante, tous n'étant pas dangereux.

On a aussi, depuis des années, la capacité d'extraire et d'emballer, grâce à des systèmes entièrement automatisés, avec la meilleure sécurité possible. Mais l'exploitation, qu'en fait-on ?

À l'exemple du procès de l'Opéra Garnier dernièrement, parce qu'on connaît à présent les risques, il reste aujourd'hui une peur panique de cet amiante, alors que l'on sait « désamianter » correctement d'une part, et de l'autre, encapsuler l'amiante pour se protéger. Il faut expliquer, apprendre, il faut avoir une connaissance minéralogique approfondie pour pouvoir maîtriser cette peur et ne pas propager des peurs paniques inutiles.

### Conclusion :

La peur de la nouveauté vient du manque de culture technique et scientifique



En conclusion, je voudrais mettre l'accent sur ce que peut provoquer un manque de culture technique ou scientifique.

À gauche, une illustration d'un ouvrage de vulgarisation scientifique des années 1880, assez répandu et repris plusieurs fois, qui

représente la dynamo de Gramme. On peut voir un exemplaire de cette machine au Musée des arts et métiers.

À droite, une publicité pour Citroën, que j'ai trouvée dans ma boîte aux lettres il y a quelques mois.

### Les fausses ampoules de la dynamo

J'aime beaucoup cette illustration de la machine de Gramme car elle cache une grosse bêtise\*. En haut se trouvent deux ampoules qui éclairent. Or, quand on connaît un peu les machines industrielles de cette période, on se rend compte qu'il ne s'agit pas d'ampoules électriques, mais de graisseurs qui servent à lubrifier l'arbre de la dynamo. L'illustrateur ayant vu des sphères en verre en a conclu qu'il s'agissait de lampes électriques, et il a voulu mettre en avant cet élément dans son dessin.

C'est une sorte de « bidonnage » de journaliste, comme on dirait aujourd'hui. Probablement n'est-il même pas allé sur place, et il a récupéré une illustration existante, l'a intégrée dans un milieu fictif, ajoutant des ingénieurs autour de la machine, et a dessiné des éclairs autour des sphères pour montrer les effets de l'électricité. Ici, on nous fait prendre des vessies pour des lanternes, et l'on fait gober au malheureux péquin une absurdité !

Si l'auteur de l'ouvrage ainsi que son éditeur avaient eu un minimum de connaissances techniques, ils n'auraient pas fait cette erreur, et ne l'auraient pas diffusée.

\*Voir Bruno Jacomy, *La Dynamo lumineuse*, Alliage, n° 79-83, 2003, p. 79-83.

### Citroën défie les lois de la physique

La publicité pour Citroën nous montre, sur plusieurs pages, des innovations importantes qui se trouvent aujourd'hui sur les voitures, et cela de façon très pédagogique.

On nous y explique que la voiture possède un ABS, un ESP, un AFU et bien davantage, avec de petits encadrés qui expliquent comment fonctionnent l'Aide au Freinage d'Urgence et tous ces merveilleux dispositifs. J'ai trouvé que ce véritable effort de pédagogie nous permettait de mieux comprendre ces nouveaux systèmes dotés de sigles abscons. Et sur le petit encadré dédié à l'ESP, j'ai trouvé une formulation qui m'a surpris et amusé : « L'ESP est un contrôle dynamique de stabilité, système électronique qui, en cas de perte d'adhérence en virage, et dans la limite des lois de la physique, assure un contrôle de la trajectoire [...] »

Voilà que l'on fait appel aux lois de la physique ! Mais si vous lisez bien, le système assure un contrôle lorsque vous êtes dans la limite des lois de la physique. Que veulent-ils dire ? Avez-vous déjà essayé de conduire en vous affranchissant des lois de la physique ? (*rires...*)

Il y a plusieurs solutions : soit vous êtes un extra terrestre, soit un pur esprit, soit vous approchez de la vitesse de la lumière pour laquelle effectivement les lois de la physique ne sont plus les mêmes. Mais je doute qu'à ce moment-là, le contrôle de la stabilité vous soit d'une quelconque utilité.

C'est pour moi le même cas que la dynamo de Gramme. Sous le prétexte de vous apprendre quelque chose, on tient des propos qui n'ont aucun sens. Parce que tout fonctionne selon les lois de la physique. C'est la base de l'explication de ce qu'est la physique. Cette formulation est en soi une absurdité.

Cette image illustre ce que doit être une culture scientifique et technique, c'est-à-dire un élément de savoir partagé par une population. À la fois des éléments de pédagogie, de transmission, d'objectivité, de réalité, tout un ensemble qui fait qu'à terme, nous devrions être tous capables de déceler ces absurdités, de nous faire notre propre idée de la réalité des choses. Et d'avoir une explication saine et complète des lois de la physique, comme de celles qui président à la santé publique.

Je pense que nous sommes sur le bon chemin, mais il reste encore beaucoup de travail à faire. Je m'arrête donc sur ces considérations générales, en espérant, au travers de ce kaléidoscope, vous avoir convaincu de la nécessité de développer cette culture scientifique et technique.