



HAL
open science

L'histoire des Marques De Distributeurs (MDD) haut de gamme à Monoprix : Genèse de Monoprix Gourmet

Valérie Charriere-Grillon, Gilles Garel

► To cite this version:

Valérie Charriere-Grillon, Gilles Garel. L'histoire des Marques De Distributeurs (MDD) haut de gamme à Monoprix : Genèse de Monoprix Gourmet. JHAMO. 19ème Journées d'Histoire du Management et des Organisations, Association d'Histoire du Management et des Organisations, Mar 2014, Paris, France. hal-04022997

HAL Id: hal-04022997

<https://hal-cnam.archives-ouvertes.fr/hal-04022997>

Submitted on 23 May 2023

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

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

Histoire des Marques De Distributeurs (MDD) haut de gamme à Monoprix :

Génèse de Monoprix gourmet

Valérie Charrière, Maître de Conférences en Gestion, Laboratoire LIRSA

Conservatoire National des Arts et Métiers

2 rue Conté - 75003 Paris

[email : valerie.charriere@cnam.fr](mailto:valerie.charriere@cnam.fr)

Gilles Garel, Professeur Conservatoire National des Arts et Métiers,

Laboratoire LIRSA

2 rue Conté - 75003 Paris

[email : gilles.garel@cnam.fr](mailto:gilles.garel@cnam.fr)

Résumé : Alors que les magasins à prix uniques, également magasins populaires sont très largement sous étudiés, voire ignorés dans les travaux universitaires en gestion, ou en économie, cette recherche porte l'histoire des Marques De Distributeurs (MDD) haut de gamme de Monoprix. Initialement magasin populaire et discount, l'enseigne, pour se différencier des hypermarchés, a progressivement migré vers un positionnement plus haut de gamme en alimentaire, dès les années 1970. En s'appuyant sur des documents internes et sur une série d'entretiens, cette recherche retrace cette montée en gamme en alimentaire et identifie les compétences en alimentaire qui ont permis ce nouveau positionnement. Cette recherche permet également de montrer à quel point cette enseigne avait des compétences marketing dès les années 1980 alors que la littérature présente cette modification du métier de commerçant à partir du milieu des années 90 dans le reste de la distribution.

Mots clés : magasin populaire, magasin à prix unique, marques de distributeurs (MDD), marques de filières (MDF), compétences, marketing, grand magasin, hypermarché, grande distribution.

Histoire des Marques De Distributeurs (MDD) haut de gamme à Monoprix :

Génèse de Monoprix Gourmet

Valérie Charrière Gilles Garel

Introduction :

Les recherches historiques portant sur la grande distribution traitent généralement des grands magasins ou de la révolution des hypermarchés, laissant dans l'ombre les magasins populaires également appelés les « magasins à prix uniques ». Chatriot (2006), qualifiant l'histoire de la distribution de chantier inachevé, souligne à quel point ce type de format de magasin a été incontournable. Il existe certaines sagas historiques grand public sur les magasins populaires (Bony, 2008; Kapferer, 2003) et quelques travaux universitaires portant sur ce type de distribution (Brachet-Champsaur, 2010, Chatriot, 2006 ; Dancet, 1925 ; Furlough, 1993 ; Lefevre, 1997 ; Louis, 1934). Toutefois, ces derniers ne concernent que les années 1930, c'est-à-dire la période de leur création. Aucune recherche ne traite l'histoire des magasins populaires de leur création à nos jours, et leur repositionnement marketing.

En France, les grands magasins ont largement été étudiés par les historiens, les chercheurs en économie ou en architecture. En 1968, la FNEGE est créée au moment où les hypermarchés se développent en France et où les magasins à prix unique déclinent. Souhaitant former les futurs enseignants de gestion, la FNEGE propose à ces derniers, des stages aux Etats-Unis afin de découvrir les nouvelles formes de distribution que sont les hypermarchés américains (Chessel, 2001), orientant par là même les thèmes de recherche des enseignants, laissant ainsi de côté les magasins populaires. Ces derniers seront absents des travaux marketing portant sur les MDD (Marques De Distributeurs), ou sur les MDF (Marque De Filières en fruits, légumes,

et produits carnés) mais également des travaux sur la montée en compétence marketing des distributeurs. Pourtant Monoprix fut pionnier sur ces 3 points. L'enseigne n'est quasiment jamais mentionnée dans les recherches académiques ou quand elle l'est, Monoprix n'est jamais présenté comme précurseur.

I L'absence des magasins populaires dans les recherches en gestion

1. Les recherches portant sur les MDD ou MDF

Alors que la littérature est très importante sur le phénomène des marques de distributeurs (MDD) au niveau mondial, les recherches (Cadenat, 2009 ; Moati, 2008, 2010 ; Lapoule, 2007 ; Codron, 2003, 2005, Paché, 2007) parues sur les stratégies françaises des Marques De Distributeurs (MDD) haut de gamme ou segmentées par style de vie sont une illustration de cet ostracisme. Ainsi, l'article paru en 2009 dans *Décisions Marketing* (Cadenat, 2009) laisse penser que les MDD premiums (MDD haut de gamme ou innovantes) sont nées au milieu des années 1990, au moment où les hypermarchés se sont mis à proposer ce type de produits (Annexe 1). Moati (2010), lui, estime que Casino est la première enseigne française à s'être engagée dans les MDD premiums avec « Palmarès Casino » en 1995. Lapoule (2008) mentionne Carrefour, Champion, Casino, Auchan, Cora, Leclerc, comme étant les principales MDD connotées produits du terroir. Mais aucun auteur ne mentionne Monoprix, ancien magasin à prix unique, comme distributeur précurseur dans les MDD premiums.

L'enseigne Monoprix est également absente de recherches portant sur les Marques de Filières (MDF) concernant la viande et/ou les fruits et légumes. Ainsi, pour Codron et *al.*, (2002, 2005), les MDF segmentées de la filière Bovine ne sont qu'une réaction à la crise de la

vache folle dans le milieu des années 1990. Ces chercheurs mentionnent Carrefour, Auchan, Cora, Intermarché, comme enseignes emblématiques. Ces même auteurs estiment que l'essor des MDF pour les fruits et légumes n'est que la suite logique des MDF de la viande bovine. Bien que mentionnant quelques tentatives de produits du terroir, ou de produits étiquetés « label rouge », au début des années 1990, sans toutefois nommer les enseignes, ces auteurs pensent que le phénomène des MDF n'est vraiment apparu qu'au début des années 2000 avec la loi française qui rend responsable les enseignes du contrôle de la qualité sanitaire des produits et des conditions d'hygiène de production.

Pourtant, Monoprix, dès 1973, propose une marque propre gustative en fruits et légumes, Jusoleil. En 1985, l'enseigne lance Monoprix Gourmet pour les fruits et légumes mais également pour d'autres catégories de produits alimentaires, puis 2 ans plus tard, Monoprix La Forme, Monoprix Vert, Monoprix Vite Prêt. Ces MDD et ces MDF sont spécialisées et haut de Gamme. L'enseigne constitue un portefeuille de marques répondant aux attentes des clients sur différents segments de marché ou différentes occasions de consommation. L'innovation réside dans le fait que les marques propres de Monoprix ne sont pas des copies de marques nationales, contrairement aux MDD des autres distributeurs (Kapferer, 2003). De plus la stratégie du distributeur n'est plus de se différencier sur les prix (comme à sa création, ou comme le reste de la distribution) mais sur la qualité et l'innovation.

L'autre innovation est que le distributeur joue désormais le rôle de sélectionneur des meilleurs produits et apporte une sorte de certification. Pour Kapferer(2003), l'enseigne Monoprix devient expert. *« Pour la première fois dans la grande distribution, l'enseigne apporte la transversalité comme service. Un fabricant industriel a la maîtrise d'une catégorie, d'un procédé, il est un spécialiste d'un produit ou d'une catégorie de produit. Le distributeur, traditionnellement, apporte un service : le client compte sur lui pour trouver*

l'assortiment idéal, à proximité, dans une zone de prix correspondant à son pouvoir d'achat. Ici, Monoprix, à travers ses marques propres est jugé sur ces deux compétences et sur un ensemble des rayons ».

2. Les recherches portant sur les compétences marketing des distributeurs

Paché (2007) estime que les distributeurs ont pratiqué un marketing mix plus sophistiqué à la fin des années 90, les amenant à segmenter leurs MDD. Moati (2011), dans la revue *Entreprises et Histoire*, étudiant l'engagement des distributeurs dans le processus de développement d'une compétence marketing présente Monoprix en queue de classement, estimant que cette enseigne n'a nommé véritablement un directeur marketing qu'en 2001, soit 15 ans après Carrefour. Pour cet auteur, les distributeurs seraient montés en compétences marketing qu'avec le recrutement d'individus externes aux entreprises et disposant d'une qualification ou d'une expérience professionnelle antérieure permettant d'importer des savoirs faibles mal maîtrisés en interne vers le milieu des années 90.

Pourtant Monoprix s'est doté de compétences marketing fortes dès les années 70, et à recruter des individus extérieurs à l'enseigne. Sans ces compétences marketing, l'enseigne n'aurait pas pu proposer des MDD premiums alimentaires segmentées par style de vie dès le milieu des années 80.

Toujours selon Moati (2010), la capacité de veille du marché, l'orientation clients sont autant de compétences rares dans la distribution que les hypermarchés ne développeront qu'à partir des années 1990. Toutes ces compétences identifiées par Lapoule (2007) comme associées aux succès des marques terroirs des distributeurs furent développées par Monoprix dix années avant les hypermarchés.

L'objet de notre recherche consiste à retracer la genèse des MDD premium et segmentées par style de vie à Monoprix, à identifier les savoir-faire de l'entreprise et les compétences individuelles qui ont été utiles à ce processus. Chabaud (2004), réalisant une revue de littérature sur la reconnaissance des opportunités de marché, souligne le rôle des individus (entrepreneur et collaborateurs), de leurs formations, de leurs motivations, de leurs expériences antérieures, leurs appuis familiaux, et de leurs contacts professionnels mais également du degré d'élaboration des connaissances requises antérieurs au phénomène étudié. Aussi, nous nous attacherons aussi à mettre en évidence les connaissances et les compétences acquises par l'organisation et requises pour assurer le succès des MDD en nous fondant une revue de littérature. Nous avons également réalisé une série d'entretiens réalisés entre Novembre 2013 et Décembre 2013, auprès d'anciens salariés et de l'ancien PDG de Monoprix, d'un chercheur du CTGREF (institut public de recherche agricole), ainsi qu'auprès de la responsable R&D d'un institut de sondage afin d'identifier les compétences, formations, contacts professionnels, ... des différents acteurs antérieurement à l'introduction des MDD premiums à Monoprix.

II Histoire des Magasins Populaires :

Afin de découler une production massive de produits, le concept des magasins à prix uniques ou magasins populaires, naît aux EU en 1879 avant de s'exporter en Europe¹. Même si Mutz (1934) relate les premiers essais milités de magasin à prix unique, en 1883, par les frères Baud dans les Grands Magasins d'Orléans, les promoteurs du mouvement furent les magasins « Cinq à Dix » fondés en 1927. Puis ce fut le tour d'Uniprix en 1928, de Prisunic en 1931 et de Monoprix en 1931 créée par les Galeries Lafayette, ... En 1934, sept sociétés à

¹ Woolworth va s'implanter en Angleterre dès 1909. Les premiers magasins à prix unique ouvrent en 1925 en Allemagne, et en 1928 en Belgique (Mutz, 1934).

prix unique avaient 139 magasins dans la France entière (y compris en Afrique). Si certains auteurs expliquent le succès français des magasins populaires comme une réponse à la crise économique de 1929 (Brachet-Champsaur, 2010 ; Kapferer, 2003 ; Maquaire, 2012), d'autres auteurs estiment que l'expansion française des magasins populaires est le résultat d'un vide géographique dans une France centralisée et d'une lacune dans les circuits de distribution (Brachet-Champsaur, 2010 ; Charrière, 2001). Monoprix est un exemple typique de l'histoire des magasins populaires jusqu'à l'arrivée des hypermarchés.

1. Le concept du magasin populaire

A la fin du XIX^e siècle, la fabrication en grande série transforme des marchandises, considérées comme luxueuses antérieurement, en des objets d'usage et d'achat journaliers. L'accroissement du volume de la production a rapidement posé des problèmes de distribution et d'écoulement des stocks. Un nouveau type de magasin est donc créé, permettant de commercialiser des marchandises aux prix autorisés par la production industrialisée. La rationalisation de cette dernière rendait possible la détermination des prix d'achat correspondant à des gammes de prix de vente restreintes.

Aux Etats-Unis, en 1879, Woolworth invente le concept du "single price variety store", "everything at 5 cents", d'où l'appellation de magasins à prix unique. D'autres entreprises américaines se lancent aussi dans l'aventure. En 1930, on comptait aux Etats-Unis, 780 sociétés de magasins à prix unique (Charrière, 2001).

Les achats étaient le moteur du système ; les enseignes travaillaient avec les industriels à la compression énergétique des coûts de production. Ils déterminaient le prix de vente possible pour un produit à partir duquel ils déduisaient un prix d'achat, puis le proposaient aux fournisseurs avec des engagements de quantité, en centralisant leurs achats.

La France n'échappe pas au phénomène et les enseignes se multiplient. La présentation de produits alimentaires (non périssables) et non alimentaires se fait par îlots de prix qui sont résolument bas. La qualité proposée est moyenne même si l'enseigne Toutmain (dont le nom de l'enseigne ne fait pas penser à un magasin à « prix unique ») propose des robes et des manteaux de grande qualité voire de luxe à des prix uniques (Furlough, 1993 ; Chatriot, 2006 ; Veillon, 2007) dans son magasin sur les Champs Elysée ou par VPC.

2. L'histoire de Monoprix :

En 1932, le fondateur des Galeries Lafayette, et son gendre, Max Heilbronn ouvrent le premier Monoprix à Rouen. Le volume des commandes auprès des fournisseurs (en utilisant la centrale des Galeries Lafayette), la présentation de la marchandise en libre accès, et la suppression du personnel chargé d'accompagner les clients en rayon permettent une diminution considérable des coûts, d'où des prix imbattables. Le positionnement de l'enseigne est résolument discount (Annexe 2). Après la seconde guerre mondiale, la croissance économique, l'industrialisation et la standardisation de la production, ainsi que l'augmentation du pouvoir d'achat des ménages se conjuguent pour favoriser l'expansion de Monoprix (Charrière, 2001).

L'enseigne en profite pour fidéliser ses fournisseurs qui commencent à être malmenés par les magasins Leclerc. La centrale d'achat SCA (Société Centrale d'Achat) adopte d'ailleurs le slogan « Sécurité, Confiance, Amitié » pour expliquer le sigle SCA (Annexe 3). L'enseigne affiche, dès 1946, la volonté de collaborer avec les fournisseurs et le souhait de contrôler la qualité des produits bien qu'ayant un positionnement discount. L'enseigne commence dès cette période à tisser des liens proches de collaboration avec les fournisseurs. Les recherches académiques en marketing ont largement reconnu l'importance des relations

étroites entre fournisseurs et distributeurs dans le développement des MDD. Monoprix affiche donc cette compétence clé dès l'après-guerre.

Au début des années 1960, Monoprix doit affronter les supermarchés et les hypermarchés (premier Leclerc en 1959 ; premier Carrefour en 1963), ainsi que la migration de la population ouvrière et des classes moyennes du centre-ville vers les banlieues. Ces populations étaient le cœur de cible de Monoprix. L'assortiment orienté vers des produits de qualité moyenne n'est plus approprié aux nouveaux profils des clients urbains relativement aisés (Charrière, 2001).

Alors que les autres magasins populaires français vont disparaître un à un, Mr Houzé, DG puis PDG de Monoprix décide, pour continuer à exister, de différencier le positionnement de l'enseigne plutôt que d'affronter ses concurrents sur l'unique terrain de la guerre des prix, ne pouvant se battre ni contre ni avec les hypermarchés.

Mr Houzé, diplômé de l'INSEAD, a épousé la petite fille du fondateur de Monoprix (elle-même diplômée en agronomie). Entré dans l'entreprise en 1969 et après être passé dans de nombreux services tant à la centrale qu'en magasin, il devient DG de Monoprix en 1982 puis PDG en 1994. Il est le petit-fils de Mr Voreux, fondateur en 1875 de la biscuiterie Geslot-Voreux à qui l'on doit le Sablé de Flandres. Le père de Mr Houzé est le directeur commercial de cette entreprise, et parcourt des salons étrangers pour y commercialiser les Sablés de Flandres. Il revient de ces salons avec des produits nouveaux, des innovations alimentaires qu'il fait goûter à toute sa famille. Mr Houzé a été selon lui « bercé depuis sa plus tendre enfance par des produits alimentaires traditionnels de qualité et par l'innovation » (Entretien Mr Houzé, 2013). Selon Mr Houzé, l'origine des marques propres Monoprix Gourmet, Grande Tradition Gourmet et Monoprix Bio est à chercher dans les produits traditionnels et de

grande qualité que produisait l'entreprise Geslot-Goreux. Au travers de sa nouvelle stratégie, Monoprix va adapter ses produits alimentaires aux besoins spécifiques d'une clientèle tournée vers l'innovation et la qualité (Charrière, 2001).

Formé à l'INSEAD, Mr Houzé permet également à l'entreprise de monter en compétence marketing dès les années 70, et recrute des personnes extérieures à l'entreprise possédant des fortes compétences en marketing des produits alimentaires. L'entreprise se tourne également vers le monde des études de comportement des acheteurs.

III Histoire des MDD premium à Monoprix :

L'enseigne Monoprix est la première enseigne à commercialiser des MDF en fruit dès 1973 et des MDD haut de gamme et segmentées par style de vie dès 1985. L'enseigne s'inscrit dans la stratégie de la maison mère les Galeries Lafayette : se différencier pour exister, la démocratisation du luxe et de la qualité, la commercialisation de marques propres, et la segmentation de la clientèle. Toutefois Monoprix va se distinguer de la maison par ses compétences alimentaires et par sa capacité à tisser des liens avec des organismes de recherches en agro-alimentaires. Son principal concurrent, Prisunic restera beaucoup plus longtemps dépendant des compétences textiles du Printemps.

1. Culture de la démocratisation de la qualité et du haut de gamme au sein du groupe

a. Aux Galeries Lafayette (GL) : démocratisation du luxe

Alors que tous les autres grands magasins se positionnent à des distances respectueuses les uns des autres, ne se faisant pas concurrence, les Galeries Lafayette (GL), en

1893, viennent se coller au Printemps. Dernier grand magasin installé², les Galeries Lafayette sont obligées de se différencier pour exister. Le fondateur du Printemps est un ancien employé au rayon soie du Bon Marché. Aussi l'enseigne commercialise un modèle déposé de soie la « Marie-Blanche » et sa réputation est basée essentiellement sur ce produit. Ainsi les bourgeoises viennent y acheter cette soie avec laquelle elles se font confectionner sur mesure leurs robes, par un couturier du Printemps. Les prix de ces tenues sur-mesure sont relativement élevés et ne s'adressent qu'à une clientèle bourgeoise.

L'un des fondateurs des Galeries Lafayette, lui, a commencé sa vie professionnelle comme couturier dans une entreprise de vente en gros de vêtements confectionnés. Aussi naturellement pour se différencier de son plus proche concurrent, les GL vont se lancer dans le prêt à porter à grande échelle et dans la commercialisation des modèles.

Selon Verheyde (1993), «la grande invention des Galeries Lafayette est d'introduire la mode dans les circuits de distribution de manière à la rendre accessible à une plus large clientèle. ». Les GL vont tout simplement copier les tenues vues à l'Opéra ou sur les champs de courses, et les faire confectionner à grande échelle dans leurs ateliers qui sont dans le même quartier que le magasin. Le circuit est court, les quantités produites sont importantes, le magasin peut ainsi proposer des tenues de luxe à des prix accessibles.

Cette démocratisation de la mode est ce qui distingue ce magasin de ses concurrents et est à l'origine de son succès rapide (Gaston Breton, 1997).

² Selon Gaston-Breton (1997), le Bon Marché est créé en 1850, la Samaritaine en 1860, le Printemps en 1870. Selon les auteurs, les dates peuvent fluctuer d'un ou deux ans.

b. A Monoprix : démocratisation de la qualité

Même si de rares magasins à prix uniques (l'enseigne Toutmain par exemple) proposent des produits de grande qualité (Furlough, 1993 ; Chatriot, 2006 ; Veillon, 2007 ; Sordet, 2002), la plupart du temps, ils sont positionnés bas prix avec des produits de qualité basse ou moyenne. Monoprix en adoptant la philosophie de la maison mère va se démarquer des autres magasins populaires aussi bien en alimentaire qu'en non alimentaire.

i. En non alimentaire

Max Heilbronn (gendre du fondateur des GL), ami de Simon Mark (fondateur de Marks et Spencer), prend conseil auprès du lui. Ce dernier lui expliqua sa « philosophie » qui était selon Mr Marks la clé de son succès : *« il fallait dans le domaine des biens de consommation - en textile en particulier- apporter aux classes défavorisées ce qui était jusque-là le privilège des classes aisées. (...) Il fallait faire du « Ford » dans le domaine de l'habillement, choisir quelques objectifs peu nombreux, (...) mais ambitieux en qualités, en styles, et susceptibles de convenir aussi bien à la riche bourgeoisie qu'à l'ouvrière. Les étudier de manière scientifique, et apporter le même soin à leurs conditions de fabrication. A cette fin, sélectionner un industriel animé du même esprit de progrès, tenté par des commandes de séries longues, assuré par la fidélité de son client »* (Heilbronn, 1989). Le contrôle de la qualité des produits vendus et les relations avec les fournisseurs deviennent donc une priorité de la centrale d'achat (Annexe 3). Monoprix adopte un positionnement et un assortiment novateur plus haut de gamme que celui de ses concurrents, lui permettant de se différencier, tout en gardant des prix peu élevés. Par exemple, dans les années 1930, les Monoprix proposent de la vaisselle de couleur alors que Prisunic et Uniprix ne vendent que de la vaisselle blanche plus ordinaire (Kapferer, 2003). Ce positionnement se retrouvera dans

toute l'histoire de cette société, en textile (bénéficiant au début du savoir-faire de la maison mère), puis en alimentaire, se démarquant ainsi de la concurrence des autres magasins populaires.

ii. En alimentaire

L'alimentation bénéficie également de cette démocratisation du luxe. Ainsi le fondateur de l'enseigne, raconte qu'en 1936 alors qu'il déjeunait en famille dans un restaurant à Bordeaux, conquis par le vin qu'il leur était servi, lui et son beau-père achetèrent toute la récolte du vin proposé afin de l'écouler dans les Monoprix (Heilbronn, 1989).

En 1942, Max Heilbronn, entre dans le réseau de résistance des chemins de fer, tissant ainsi des liens indéfectibles avec la SNCF. A la sortie de la guerre, des accords innovants sont conclus en 1948 avec la SNCF, Monoprix acquiert la SAMADA « société anonyme de manutention accélérée des denrées alimentaires » qui est chargée de l'approvisionnement des Monoprix dans toute la France. La logistique en produit frais est entièrement réorganisée (document interne, « Mr Moulin », 1990).

A partir des années 1950, la SAMADA facilite des circuits d'approvisionnement courts et réguliers, permettant ainsi l'introduction de nouveaux types de rayons alimentaires. Dans la plupart des magasins populaires, les rayons alimentaires sont réduits à de l'épicerie sèche, à des produits non périssables (conserves, épicerie, biscuits, sucre, etc..). Monoprix propose des produits alimentaires ultrafrais et les mets en scène afin de se démarquer de la concurrence. Ainsi, en 1952, est inauguré le « festival du gourmet » (Annexe 4), alors que le reste du magasin est toujours organisé par îlots de prix. En 1959, l'entreprise repense entièrement le mobilier du magasin et présente l'alimentaire ultra-frais dans des mobiliers design et luxueux conçus par le cabinet Loewy (Annexe 5).

Les dirigeants accélèrent cette démocratisation de la qualité alimentaire en rachetant en 1964, 8 hypermarchés INNO à une firme belge. Ces magasins proposant des fruits et légumes hors saison (introduction en France pour la première fois de kiwi et d'avocat) ont une orientation innovante et haut de gamme (Charrière, 2001). Les INNOS ne sont pas rentables et la plupart des magasins de cette enseigne seront fermés. Mais l'acquisition des INNO a contribué au renouvellement des équipes d'acheteurs alimentaires et des directeurs de magasins (document interne « Mr Moulin », 1990). La gastronomie entre dans l'enseigne. Ainsi, en 1966, des séances de dégustation gastronomiques sont organisées sur les lieux de vente (Annexe 6). A l'époque, Monoprix est la seule enseigne de grande distribution à proposer des demi-langoustes, du foie gras, du caviar, des produits de luxe, positionnant l'enseigne dans la démocratisation du luxe alimentaire.

2. Culture des mdd au sein du groupe

Tous les magasins populaires proposent des marques propres en textile mais également en alimentaire. Ainsi dès 1932, 92% des chaînes alimentaires américaines proposaient des marques propres, la plupart du temps discount (Sordet, 2002). Les magasins populaires présentaient les mêmes caractéristiques. Monoprix, en bénéficiant du savoir-faire de la maison mère et de la philosophie de cette dernière (démocratiser la qualité) sera le premier magasin populaire à proposer des MDD de qualité.

a. Aux GL

Alors que les ateliers de confection étaient rattachés à un rayon particulier pour lequel ils produisaient des vêtements ou accessoires, les GL se dotent « d'une structure de fabrication capable de concevoir et de fabriquer des produits pour plusieurs rayons » (Gaston-

Breton, 1997). Les GL s'engagent dans la production et la diffusion de style industriel (Brachet- Champsaur, 2007). Les GL ouvrent un bureau d'achat à Lyon, collaborent avec les fournisseurs et contrôlent la qualité des produits (Vincent, 2006). La marque « Aux Galeries Lafayette » est déposée en 1900. Les GL acquièrent des usines de fabrication de la soie (activité importante du Printemps) mais également des usines spécialisées dans la fabrication de vêtements. Ainsi les GL deviennent la principale maison de confection française en 1943 (Brachet-Champsaur, 2007).

En 1953, l'enseigne produit et lance deux nouvelles marques segmentée en fonction de l'âge : Miss Junior, Miss Juvenil, puis « 20 ans » en 1960. Bien que les GL ferment leurs usines de fabrication dans les années 1960, l'enseigne continue à proposer des nouvelles MDD en textile segmentées par style de vie dans les années 80.

b. A Monoprix

Dans les années 1930, certains industriels veulent vendre leurs produits à la clientèle des magasins populaires, mais craignent les réactions de leur clientèle traditionnelle plus bourgeoise. Ils créent donc des sous-marques en collaboration avec ces magasins à prix uniques (Sordet, 2002). D'autres fabricants refusent de vendre à ce type de magasins, obligeant ces derniers à se tourner vers de plus petits industriels qui vendaient sans nom ou avec une marque inconnue (Sordet, 2002). Les magasins populaires vont commercialiser un grand nombre d'articles sous des marques propres en alimentaire (limitées au non périssable) et en non alimentaire. Les marques propres des magasins populaires sont résolument bon marché, et permettent aussi de renforcer l'accessibilité des produits au sortir de la guerre. On mentionne dans la littérature, quelques rares cas de magasins proposant des MDD de qualité

moyenne ou supérieure (Chatriot, 2006 ; Veillon, 2007 ; Sordet, 2002), Monoprix s'inscrit dans cette lignée notamment en alimentaire se démarquant de ses concurrents et de la culture de la maison mère.

i. En non alimentaire :

Comme la maison mère, les marques propres en textile fleurissent sur le lieu de vente : « Jocelyne » pour la femme, « Florine » pour les enfants, « Maison » pour le linge. L'enseigne propose aussi des produits d'entretien : « Sipratic », « Sanpeur » pour de la poudre javel.

A partir de 1986, en même temps que les GL, Monoprix crée trois marques, très segmentées par styles de vie : « New Look » pour les jeunes filles de 15 à 25 ans, « Lauren M » pour les femmes de 40 à 50 ans, et « Marc Anthony » pour les hommes actifs.

ii. En alimentaire :

Les MDD d'après-guerre :

La première marque propre de Monoprix est « Kerbronec » pour les conserves de poisson, un nom composé du mot breton « ker » « maison », et « bronn » du propre nom de Mr Heilbronn, fondateur de l'enseigne. La consonance du nom rappelle la Bretagne, qui est à l'époque, la région productrice des boîtes de conserves de qualité.

L'enseigne, en 1947, lancera d'autres marques propres en alimentaires aux noms tout aussi symboliques comme « Beaumont » (évoquant la campagne pour des conserves de légumes), « Montjoly » (pour la crèmerie, rappelant les vaches laitières des montagnes), « Torrid » (pour le jus d'orange),La qualité des MDD est moyenne et le prix est bas.

Les MDF de fruits qualitatifs :

En 1967, après les découvertes des conséquences nocives sur la santé d'agents conservateurs utilisés, la Communauté européenne éditte une directive relative à leurs emplois sur les agrumes. En 1968, le ministère français de l'agriculture publie un arrêt restreignant les quantités utilisées d'agents conservateurs sur les agrumes. De plus le traitement doit être porté à la connaissance des consommateurs sur le lieu de vente. Les mentions « conservé au moyen de » ou « traité au... » suivies du nom de la substance utilisée doivent être « inscrite d'une manière facilement lisible et apparente pour assurer sans équivoque l'information du consommateur » (Arrêté du 30 Août 1968).

Alors que le scandale sanitaire concerne essentiellement les USA, l'Italie, l'Afrique du Sud, l'Espagne, elle, est épargnée (Le Monde, 1970). Monoprix décide d'affirmer son positionnement de qualité alimentaire, de se différencier et de lancer sa propre marque d'orange, Jusoleil, en partenariat avec un fournisseur espagnol, Pascual. Ce fournisseur commercialise des agrumes sélectionnés, et entre à cette époque dans une démarche de produit label (Thiault 1978). Des cartes promotionnelles sont éditées (Annexe 7). Monoprix sponsorise l'enregistrement de compositions musicales espagnoles et appose son logo sur la pochette. (Annexe 8).

A cette même époque, Monoprix recrute un ingénieur de l'Ecole nationale d'horticulture de Versailles, Mr Chertier, comme responsable des achats fruits et légumes. Ce recrutement est totalement innovant à l'époque pour la distribution et pour Monoprix. Jusque dans les années 1950 à Monoprix, et jusque dans les années 90 dans la reste de la distribution, selon Moati (2011), on commence sans diplôme et on se forme sur le tas, puis on gravit les échelons un à un. Dans les magasins populaires, les acheteurs ont généralement commencé par un poste aux achats non alimentaires. Puis les meilleurs d'entre eux deviennent responsables des achats. C'est le cas du responsable des achats alimentaires, en 1968, qui est

également responsable des achats dans la papeterie. Cette personne est très connue dans l'entreprise pour avoir été la première à proposer des bassines en plastique dans un magasin (entretien avec Mme Caillot, 2013). Cette situation s'explique essentiellement par le fait, que dans les années 50, les magasins populaires sont des « petits grands magasins » proposant essentiellement du non alimentaire.

Mr Chertier, lui, a débuté sa carrière professionnelle chez Pomona, un distributeur de fruits et légumes frais qui pratique une politique de marque (Thiault, 1978). En 1968, l'entreprise Pomona contacte Mr Thiault, également ingénieur horticole de l'école de Versailles, exerçant au CTGREF, afin de travailler conjointement sur la valeur gustative de la pomme Golden. Mr Thiault va mettre au point un indice (qui porte son nom), combinaison de la teneur en sucre (mesurée par réfractométrie) et de l'acidité, qui permet de prédire la maturité et la valeur gustative d'une pomme. Mr Thiault et Pomona vont tester en magasin l'incidence de la qualité gustative des pommes. Dans des magasins représentatifs de clientèle modeste et populaire, on propose deux ilots de pommes : l'un avec une qualité gustative médiocre à un prix moyen et l'autre avec une qualité gustative meilleure, testée par réfractométrie, à un prix supérieur à l'autre lot. Plusieurs tests sont effectués afin de connaître l'écart de prix maximum que les consommateurs acceptent de payer (entretien Mr Thiault, 2013).

A la fin de l'année 1968, Mr Chertier quitte Pomona et entre à Monoprix mais garde contact avec Mr Thiault. Ensemble ils vont appliquer la technique de réfractométrie aux melons. Les liens de Monoprix et les institutions de recherches agricoles (INRA, CTGREF, CEMAGREF) deviennent de plus en plus étroits grâce à Mr Chertier dont le supérieur hiérarchique dit qu'« il avait plus le sens des études et de la recherche que du commerce » (entretien avec Pierre Botte, 2013). Mr Thiault parle de relations d'amitié avec Mr Chertier (entretien Mr Thiault, 2013). En 1972, un protocole de travail sur la qualité des melons charentais est rédigé entre

Monoprix et le CTIFL³ (Rollet, 2000). La valeur gustative du fruit étant liée au taux de sucre dans le fruit, un réfractomètre qui mesure ce taux va être utilisé sur les melons charentais vendus à Monoprix (Annexe 9). Les lots de fruits testés sont identifiés et étiquetés individuellement par un tampon portant la marque JUSOLEIL (Thiault, 1978). L'enseigne éditera par la suite une étiquette spéciale JUSOLEIL (Annexe 10) qui sera collée sur les melons et qui deviendra « Monoprix Gourmet ».

Malgré une hausse du prix final des melons (de 0,80 Fr. pour couvrir les frais de sélection et d'étiquetage poids-prix), Monoprix constate un impact positif sur ses ventes (Thiault, 1978) et décide de généraliser le principe à tous les melons vendus et ne se contente plus d'un échantillonnage (Rollet, 2000).

Les melons estampillés Jusoleil bénéficient d'un circuit ultra frais. Il n'y a pas de stockage. Les fruits partent le jour j à midi de leur lieu de production, arrivent dans la nuit aux entrepôts de Paris Rungis, et l'approvisionnement et la mise en rayon dans les magasins se font le matin du jour J+1 (Thiault, 1978).

On constate ici, une fois de plus l'ostracisme qui concerne les magasins populaires. En effet, selon Coron et al (2002, 2005), les premières tentatives des hypermarchés dans la commercialisation de fruits et légumes à forte valeur gustative commencent au début des années 90 au travers des marques de filières (MDF).

De Pomona, Mr Chertier garde également contact avec une société qui commercialise localement des salades en sachets, Salade Minute. En 1981, en travaillant très étroitement avec cette société et avec la DGCCRF (entretien Mr Chertier, 2013) pour régler les problèmes bactériologiques engendrés par les produits 4è gamme (produits lavés, découpés et prêts à

³ centre interprofessionnel des fruits et légumes

l'emploi), Monoprix est la première enseigne à proposer ce type de produit sous sa marque propre. Bonduelle ne se lancera sur ce segment qu'en 1997. Après avoir sollicité le CEMAGREF, et la DGCCRF, Monoprix contacte l'INRA pour mettre au point un procédé de conservation (site de l'INRA).

Ce responsable des achats fruits et légumes, dès ses débuts dans l'entreprise, a toujours été encouragé et soutenu dans ses recherches tant sur la qualité des produits que sur des innovations alimentaires par Mr Houzé (Entretien Mr Chertier, 2013).

Au milieu des années 1980, la marque Jusoleil est progressivement abandonnée au profit de la marque Monoprix Gourmet⁴. Cette dernière concernera également des produits carnés.

Les MDF de viande et MDD Monoprix Gourmet :

En 1959, Monoprix inaugure un rayon viande de bœuf désossée par la SOGAF, société des grands abattoirs français. Le journal *Le Monde* intitule son article du 16 Décembre 1959, « *Mise en route ou circuit industriel de la viande* ». La viande y est exclusivement de 1^{ère} qualité à un tarif inférieur de 10% à ceux pratiqués par les bouchers traditionnels (Le Monde, 1959). La viande préemballée est soumise à nombreux contrôles qualité (Annexe 11). Certes, d'autres enseignes se sont déjà lancées dans la commercialisation de viande fraîchement découpée mais les expériences ne sont pas nationales⁵. Le journal *Le Monde* (1952) mentionne l'expérience de Prisunic tout en soulignant le problème d'approvisionnement des magasins en Province et le respect de la chaîne du froid de l'enseigne.

⁴ Déposée à l'INPI en 1985.

⁵ Felix Potin propose, avant 1900, dans ses magasins parisiens, des rayons de boucherie, poissonnerie (Camborde, 2006), Casino commercialise de la viande emballée sous cellophane en 1949 mais uniquement dans la région du Sud-Ouest

Avec l'arrivée des hypermarchés, les prix des MDD proposés par les magasins populaires seront assez proches des prix des marques nationales référencées dans les hypermarchés. Ces derniers obtiennent des propositions tarifaires auprès des industriels qui ne permettent pas aux magasins à prix uniques de continuer à se présenter comme des magasins dits populaires. De plus, les prix des marques nationales proposées par ces derniers sont largement supérieurs aux prix présents dans les hypermarchés. La centrale d'achat de Monoprix qui travaillait avec des industriels depuis des années dans des relations de confiance, se sent trahie par ces derniers au sujet des prix pratiqués vis-à-vis des hypermarchés. L'enseigne décide de « *relancer une stratégie de marques propres de distributeurs, pensant ainsi compenser l'écart de marge mais aussi pour agacer les grands fabricants. (...). Le développement des marques propres a été, en toute priorité, fondé sur l'envie très forte de gagner de l'argent et d'être compétitif* » (interview de Gérard Gallo in Sordet, 2002).

Mr Houzé décide de se différencier des hypermarchés dans l'assortiment proposé ne pouvant se battre contre eux sur les prix. De plus les packagings proposés par les marques nationales (yaourts par 8, bouteilles par pack promotionnel de 12, ...) conviennent à la clientèle (familles modestes avec enfants) des hypermarchés, mais ne s'adressent plus à la clientèle urbaine de Monoprix (essentiellement constituée de célibataires, de séniors ou de mono ménage). Cette enseigne va mettre en place une stratégie de MDD pour répondre aux attentes de sa clientèle.

Alors que la marque Jusoleil ne concerne que les fruits et légumes frais, en 1985, l'enseigne dépose la marque Monoprix Gourmet pour de nombreuses catégories de produits alimentaires (camembert au lait cru, huile d'olive, foie gras, conserves, viande, alcool, ...). La marque est innovante et s'adresse aux consommateurs avant-gardistes et attachés aux terroirs,

avidés de qualité et surtout gourmands (document interne, « 80 ans et ce n'est qu'un début »). Alors que les premiers cas de vache folle sont détectés en Angleterre, Monoprix communique sur l'origine des poulets vendus dans ses magasins (Annexe 12). Entre 1986 et 1988, en alimentaire, deux nouvelles marques très segmentées par style de vie, et éloquentes quant à leur cible, sont créées : Monoprix la Forme, Monoprix Vite-Prêt.

3. Culture de la segmentation de la clientèle :

Afin de se différencier de leurs concurrents, les GL vont proposer une offre segmentée dans un premier temps, puis bien plus tard, ils se lanceront dans des études de clientèle segmentée par style de vie. Monoprix bénéficiera de ce savoir-faire.

a. Aux GL

En 1893, alors que la cible principale du Printemps est la bourgeoise, les GL se différencient, et étendent la cible de clientèle des grands magasins. Les GL vont « s'adresser à la fois aux « bourgeoises » qui viennent acheter des robes à la mode à la marque « Galeries Lafayette » mais également aux employées, des ouvrières, qui viennent acheter un petit « rien pour améliorer leurs tenues : une voilette, un ruban, ... » (Gaston-Breton, 1997). L'offre du magasin propose un assortiment plus large et segmenté par classes sociales.

En 1949, alors que les autres grands magasins proposent dans un même espace tout un assortiment de manteaux et dans un autre endroit du magasin, tout un assortiment de robes, les GL décident d'élargir la cible et l'assortiment des marchandises, en segmentant une fois de plus la clientèle, en créant un « espaces jeunesse » (Brachet-Champsaur, 2007). Ce rayon

« 20ans »⁶ propose des panoplies complètes. En 1954, la société dépose deux nouvelles marques « Miss Junior » et « Juvénil ». «La consommation n'est plus segmentée en classes sociales mais en styles de vie » (Brachet-Champsaur, 2007) ou par occasions d'achat. Ainsi, en magasin, on crée un nouvel espace, le « Bureau des mariages », dans lequel on trouve des robes de mariés mais également l'équipement des jeunes mariés (argenterie, linge de maison, ...), les voyages de noces. Parallèlement à la centrale des GL, on crée le bureau des « styles » afin d'orienter le bureau des achats (Gaston-Breton, 1997).

Ainsi dès 1949, l'enseigne se lance dans le « category management » alors que la littérature académique semble dater l'introduction de cette organisation du milieu des années 1980 (Benoun, 2003 ; Camman, 2009 ; Moati, 2011).

L'espace de vente du magasin Haussman organisé par style de vie s'accroît avec un étage dit « Tonic », un autre dit « Chic », au milieu des années 80. En 1985 l'enseigne fait travailler le CCA sur une segmentation par style de vie de sa clientèle (L'Obs Economie, 1987). L'institut d'études retient 3 styles de vie : les « brillants » (qui consomment de façon ostentatoire), les « traditionalistes » (qui achètent des marques classiques), les « décalés » (qui sont attirés par les articles d'avant-garde). En 1989, cette segmentation est appliquée aux MDD textiles des GL. Ainsi « Avant-Première » s'adresse à celle qui considère la mode comme un jeu, « Briefing », pour celles dont « la tenue vestimentaire doit être synonyme d'efficacité » et enfin « pour celles qui recherchent l'authenticité sans ostentation » (Gaston-Breton, 1997).

b. A Monoprix

⁶ Le Printemps n'ouvrira un département « jeunes filles » qu'en 1959 (Brachet-Champsaur, 2007)

Jusqu'au début des années 1980, comme le reste de la distribution, le bureau des études réalise essentiellement des études d'implantation de magasin. Moati (2011) souligne que la grande distribution n'a commencé à s'intéresser aux comportements des clients après 1995. Selon cet auteur, les études étaient réduites, jusqu'à cette période, à des études d'image de l'enseigne ou à des études d'implantation de magasin. Pourtant au milieu des années 1980, Monoprix opère des segmentations de clientèle et des typologies de magasins.

Alors que traditionnellement on entre jeune dans la grande distribution, généralement sans diplôme, Monoprix recrute, en 1986, comme directeur des études marketing, Mr Gallo, ingénieur agronome, diplômé de l'IAE et d'une maîtrise d'informatique. Précédemment, il était directeur marketing et des études des marques propres Coop⁷. Cette société était très en avance sur les études de clientèle⁸ (Entretien Gérard Gallo, 2013 ; Entretien Isabelle Leroy, 2013). Le bureau d'études de cette société était dirigé par le communiste Claude Quin⁹, docteur en économie, professeur associé d'Economie à Paris X. Il s'intéressait aux classes sociales, à leur mode de consommation, au moment où les hypermarchés, eux, sont seulement intéressés par les études de rentabilité, d'implantation de site ou de rotation des stocks.

Mr Gallo est recruté par le DG de Monoprix, Mr Houzé, en 1986. Ce dernier, de par sa formation à l'INSEAD, veut développer les études marketing. Cette volonté est favorisée par une informatisation très poussée de la société qui permet de réaliser des typologies de magasin. En effet, à partir de 1960, Monoprix est la première enseigne de distribution à informatiser sa gestion, en achetant un IBM 705. En 1968, le PDG de Monoprix et un dirigeant de Paridoc ébauchent un premier langage universel, qui est l'ancêtre du code barre

⁷ Mr Gallo est entré aux Coop en 1971, pour travailler dans les usines de fabrication des marques propres COOP. Il y réalise des études de qualité sur les produits qui sortent des usines. Il pratique l'échantillonnage et la mesure de la qualité des produits.

⁸ En 1984, la société d'études SECODIP avait contacté Gérard Gallo afin qu'un magasin COOP fasse partie des premiers essais du Scannel (outil innovant permettant d'étudier dans un même magasin l'effet promotionnel ou l'effet de merchandising sur le client). Secodip bénéficiant des logiciels statistiques et des compétences réalisera gracieusement les premières typologies de magasins de l'enseigne.

⁹ A titre d'exemple, Claude Quin co-écrit un livre en 1969, intitulé « Les consommateurs ». Il quitte les COOP, en 1981, pour prendre la direction de la RATP sur une nomination du ministre communiste Mr Fiterman

(Bresson, 2005), et quelques années plus tard, Monoprix fonctionne avec une chaîne de réapprovisionnement automatisée pour le textile, seule enseigne à se doter d'un tel système à l'époque.

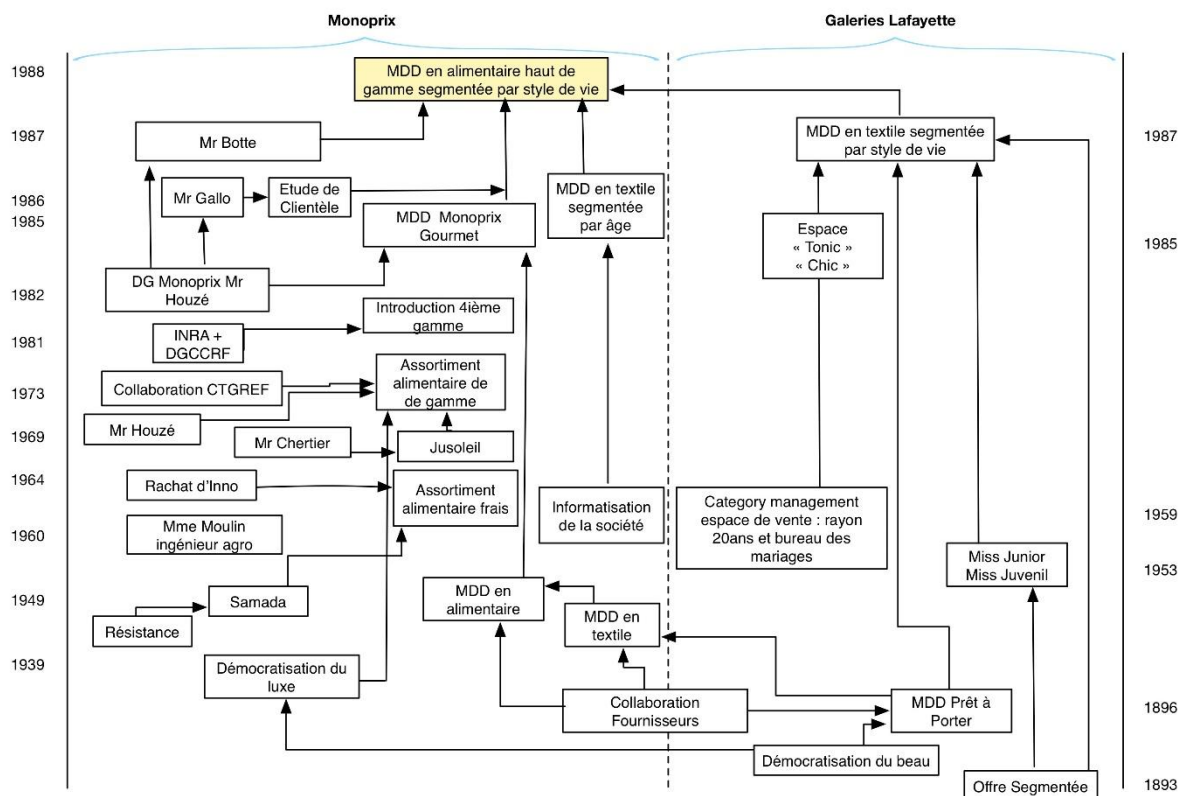
La volonté de la direction générale, l'informatisation pionnière de la société, les compétences de Mr Gallo permettent à l'enseigne de réaliser les premières typologies de magasins afin de dégager des groupes homogènes dès 1986. Le parc des magasins est classé en 8 groupes dont certains se caractérisent de la manière suivante : « magasin faible en alimentaire mais fort en textile », d'autres « magasins équilibrés en alimentaire et non alimentaire », « magasin à dominante alimentaire et faible en textile ». Le bureau d'études marketing illustre cette typologie par les rentabilités des magasins au m². La décision est prise de fermer certains magasins et de rénover d'autres en les spécialisant et les segmentant en fonction de l'alimentaire (Gallo, 1988).

En 1986, Mr Gallo décide également d'internaliser les enquêtes de clientèle auprès des magasins afin de réduire les coûts mais surtout de proposer à tous les magasins des études de clientèle. Ces analyses cumulées permettent de connaître la structure de la clientèle (âge, csp, nombre d'enfants, statut marital, ..) des magasins et de l'enseigne, la structure des consommations de ces clients, les motivations de fréquentation et d'achat. Il ressort que les clients recherchent quatre grandes dimensions dans un point de vente : le plaisir (émotions-sensations) ; le rapport qualité - prix (assortiment-choix) ; la convenance (praticité-proximité) ; la découverte (initiative-innovation). Ces résultats orienteront le rachat de la société Télémarket, société de vente par minitel qui commercialisera les MDD de l'enseigne, mais également influenceront le positionnement des MDD (Charrière, 2001).

En 1987, Mr Houzé recrute comme responsable des achats alimentaires, Mr Botte l'ancien directeur marketing de SODIMA (Candia-Yoplait), diplômé du Centre de formation

des métiers de l'intendance, du lait et de l'agroalimentaire. La stratégie de l'enseigne est clairement de monter en compétences alimentaires et en compétences marketing.

Entre 1986 et 1987, deux nouvelles marques alimentaires, très éloquentes quant à leur cible, sont créées : Monoprix la Forme, Monoprix Vite-Prêt. Ces marques propres sont innovantes et segmentées par style de vie. Ce positionnement de l'alimentaire passe aussi par l'attention portée aux produits frais, et par le développement des conditionnements (yaourts par 2 ou 4, 1/2 bouteilles d'eau et de vin) particulièrement étudiés pour les célibataires ou les personnes âgées.



Conclusion :

Cette étude a permis de retracer l'histoire de la qualité gustative à Monoprix ainsi la création de la marque propre Monoprix Gourmet. L'enseigne avait, bien avant les autres distributeurs, une aptitude à la veille marché et à la segmentation des marchés, une capacité,

un savoir-faire à commercialiser de produit haut de gamme, une aptitude au partenariat avec les fournisseurs et avec les institutions gouvernementales. Ce sont toutes les compétences identifiées par Lapoule (2007) associées aux succès des marques terroirs des distributeurs.

Cette histoire de la qualité gustative à Monoprix illustre également la montée en compétences alimentaire et marketing propres à cette entreprise. Les acheteurs alimentaires des INNO, les compétences spécifiques de Mr Houzé, Mr Chertier, Mr Gallo, Mr Botte, les collaborations avec des institutions gouvernementales ont permis à Monoprix d'être la première enseigne à proposer des MDD premium et segmentés par styles de vie et des produits dits de quatrième gamme. Monoprix a développé bien avant les hypermarchés des compétences marketing telles qu'elles sont définies par Moati (2010). La capacité de veille du marché, l'orientation client sont autant de compétences rares dans la distribution que les hypermarchés ne développeront qu'à partir des années 1990. (Moati, 2011).

Monoprix ne fut pas seulement pionnier en MDD premium, l'enseigne le fut également dans toutes les dimensions de l'innovation telles que définies par Berry (2005) : concept, organisation, relation, flux. Il conviendrait d'étudier le rôle exact des différents dirigeants de Monoprix dans ces différentes innovations. Si Gallouj (2007) souligne à quel point les recherches académiques en marketing sont très peu nombreuses sur la question de l'entrepreneuriat dans la grande distribution (les quelques travaux portent généralement sur une monographie de l'entrepreneur, fondateur d'un nouveau format de distribution, d'une nouvelle enseigne société, ou sur l'histoire d'un empire commercial), aucune recherche ne s'est intéressée aux rôles exacts de dirigeants. Ces recherches pourraient être éclairées par les travaux récents portant sur la pérennité et le caractère innovant des entreprises familiales (Ben Mahmoud-Jouini, 2010).

Bibliographie

Baron Marie-Laure (2002) « Compétences, modes de coordination et innovation dans les services : quelques enseignements à partir du cas des marques de distributeurs (MDD) », revue d'économie industrielle, n°98, 1^{er} trimestre 2002.

Benoun Marc, Héliès-Hassid, Marie-Louise (2003), « Category management, mythes et réalités », Actes de l'International Congress Marketing Trends, 2003.

Berry J.B, Dupuis M., (2005), « L'innovation commerciale, concepts et mesures » dans les actes « Distribution, Achat et communication », 10^è journée de recherche en marketing de Bourgogne, 9-10 nov 2005.

Binninger Anne-Sophie (2005), « Les marques de distributeurs, machines de guerre des enseignes », *L'Expansion Management Review*, 2005/3, n° 118, p 64-72

Bony Anne (2008), « Prisunic et le desing » éd Alternatives, p122

Brachet-Champsaur Florence (2007), « Les Galeries Lafayette. Un grand magasin à la pointe de la mode. 1893-1969", p 172-191 in « La mode des sixties. », Dominique Veillon et Michèle Ruffat (dir), Editions Autrement, p 280.

Brachet-Champsaur Florence, Cailluet Ludovic (2010), « The Great Depression? Challenging the Periodization of French Business History in the Interwar Period », *French Business History in the Interwar Period. Business & Economic History On-Line*, 81-21.

Brachet-Champsaur Florence (2011) : « Les Galeries Lafayette et le financement de la couture dans l'entre-guerre : le cas de Jean Patou », *Entreprise et Histoire* , n°64, 2011, p 183-185.

Bresson Stéphane (2005), "Transactions électroniques sécurisées et Monétique", Protel, 25/04/05.

Cadenat Sandrine, Pacitto Claude (2009), « Contraintes et opportunités à fabriquer des marques de distributeurs. Une étude exploratoire », *Décisions Marketing*, n°55, Juillet-Septembre 2009, p29-40.

Camborde Jean-Philippe (2006), « Félix Potin » dans *Les Cathédrales du commerce parisien. Grands magasins et enseigne* », ouvrage collectif dirigé par Béatrice de Andia,, éd Action Artistique de Paris.

Camman Christelle, Livolsi Laurent (2009), « Le category management, un vecteur de transversalité ? le cas du groupe Carrefour », *Management et Avenir*, 2009/4, n°24, p 146-162.

Chatriot Alain, Chessel Marie-Emmanuelle (2006) : « L'histoire de la distribution : un chantier inachevé », *Histoire, économie & société*, 2006/1, p 67-82

Charrière Valérie, Gallo Gérard (2001), "La mutation des magasins populaires" dans *Encyclopédie de la vente et de la distribution*, éd Economica, 2001.

Chessel Marie-Emmanuelle, Pavis Fabienne (2001), « Le Technocrate, le patron et le professeur. Une histoire de l'enseignement supérieur de gestion », éd Belin, col Histoire de l'éducation, p 286.

Codron Jean-Marie, Giraud-Heraud Eric, Soler Louis-Georges (2005), « Nouvelles stratégies de la grande distribution dans le secteur alimentaire », *Revue Française du Marketing*, Juillet 2005, n°203, p83-94

Codron Jean-Marie, Giraud-Heraud Eric, Soler Louis-Georges (2005), « Minimum Quality Standards, Premium Private Labels, and European Meat and Fresh Produce Retailing », *Food Policy*, vol. 30, n° 3, pp. 270-283.

Daumas Jean-claude (2006), « Consommation de masse et grande distribution : Une révolution permanente (1957-2005) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 2006/3, n° 91, p 57-76.

Dancet Jos (1925), « Les entreprises à succursales multiples », thèse soutenue 12 juin 1925, Ecole Libre des sciences politiques.

Gaston-Breton, Tristan « Galeries Lafayette, la légende d'un siècle », éd Clio Média, 1997.

Furlough (1993), «Selling the American Way in Interwar France: Prix Uniques and the Salons des Arts Ménagers», *Journal of Social History*, n° 26, 1993, p. 491-519.

Heilbronn Max (1989), « Galeries Lafayette-Buchenwald-Galeries Lafayette », éd *Economica*, p 170.

Kapferer Patricia, Gaston-Breton Tristan, (2003), *Monoprix, au cœur de la vie ville*, Le cherche midi, P 155.

Lapoule Paul (2007), « Les compétences à l'origine du succès des marques nationales terroir des distributeurs », Journée de recherche Relation entre Industrie et Grande distribution alimentaire, Mars 2007, Avignon.

Lefevre Daniel (1997), « La grande distribution ou sucre de masse : les magasins à prix unique dans les années 1930 », p 109-119, dans « La révolution commerciale en France : du Bon Marché à l'hypermarché », éd Le Monde, 1997

Le Monde (1952), « Le système de la viande « sous emballage » paraît séduire les ménagères parisiennes », 15 Mai 1952.

Le Monde (1959) « Mise en route ou circuit industriel de la viande », 18 Décembre 1959.

L'Obs Economie (1987), « Dis-moi comment tu consommes », 9-15 Octobre 1987.

Louis O (1934), « Les magasins à prix unique : en France et à l'étranger », thèse, éd Pouyé

Moati Philippe, Mazars Marjorie, Ranvier Martial (2007), « Le développement des marques de distributeurs et les stratégies des industriels de l'alimentaire », Cahier de recherche, n°242, Déc 2007.

Moati Philippe (2010), « La poussée des marques de distributeurs sur le marché alimentaire : interprétations et perspectives », Revue d'économie industrielle, n°131, 3è trimestre 2010, p133-154.

Moati Philippe, Volle Pierre (2010), « La montée de la compétence marketing dans la distribution », cahier de recherche n°276, Credoc, décembre 2010.

Moati Philippe, Volle Pierre (2011), « L'engagement des distributeurs dans le processus de développement d'une compétence marketing : le cas français entre 1990 et 2010 », Entreprises et Histoire, 2011/3, n°64, p 102-117.

Moati Philippe, Volle Pierre (2011), « La montée en compétence marketing des distributeurs : modalités, défis et enjeux de management », Management et Avenir, 2011/7, n°47, p 189-204.

Mutz Richard, Stolle René (1934), « La vente à prix uniques », éd Dunod, p 226.

Paché, Gilles, « Private Label Development: The Large Food Retailer Faced with the Supplier's Opportunism ». Service Industries Journal, 2007, 27(2), 175-188

Rollet Anne (2000), «Le couple produit-territoire, Régulation agro-antagoniste entre projet individuel et projet collectif, éd Cemagref.

Ben Mahmoud-Jouini Sihem, Bloch Alain, Mignon Sophie (2010), « Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes : Proposition d'un cadre théorique et méthodologique », Revue Française de Gestion, 2010, n°200, PP 111-126.

Sordet Claude, Paysant Judas, Brosselin Claude (2002), « Les Marques de Distributeurs jouent dans la cour des grands », éd Editions d'Organisation, p 327.

Thiault Jean (1978), « Possibilités et contraintes de commercialisation de fruits et légumes répondant à des critères de qualité définie », cahier 55, Octobre 1978, ISBN 92-825-0673-8, Rapport de la Commission Européenne, Coll Information sur l'agriculture.

Verheyde Philippe (1993), « Les Galeries Lafayette (1899-1955). Histoire économique d'un grand magasin », Études et documents, t. 5, p. 201-253.

Verheyde Philippe (2012), « Les grands magasins parisiens », éd Ballan, p 239.

Veillon Dominique, Fridenson Patrick (2007), « Introduction », p 4 à 14, in « *La mode des sixties* » de Dominique Veillon et Michèle Ruffat (dir), éd Autrement, p 280

Vincent, Marie-Sophie (2006), « Les Galeries Lafayette », p 85-88, dans « Les cathédrales du commerce », éd Action artistique de la Ville de Paris, p 238.

Documents internes

“Mr Moulin, 45 ans d'entreprise, 1945-1990”

« 80 ans et ce n'est qu'un début »

« Typologie des magasins 2 à 90 », 31 Mai 1988, Gérard Gallo

Sites internet consultés

<http://www.delcampe.net/>

<http://www.groupe-casino.fr>

<http://www7.inra.fr/internet/Directions/DIC/presinra/SAQfiches/quatriemegamme.htm>

<http://www.monoprix.fr/groupe/historique.html>

Liste des entretiens réalisés

Salariés de Monoprix :

Mr Houzé : entré à l'âge de 21 ans à Monoprix, diplômé de l'INSEAD en 1974, après être passé par différents services tant en magasin qu'à la centrale, il devient directeur général de l'enseigne en 1982. Entretien réalisé en Novembre 2013.

Mr Chertier : entré à Monoprix en 1968 et y a pris sa retraite en 1993, Responsable des achats fruits et légumes. Entretien réalisé en Décembre 2013.

Mr Gallo : entré à Monoprix en 1986, comme directeur du bureau d'études marketing. Il exerce cette fonction jusqu'en 2000. Entretien réalisé en Novembre 2013.

Mr Botte : entré à Monoprix en 1987 ; comme directeur des achats alimentaires. Il fut le supérieur hiérarchique de Mr Chertier. Il prendra sa retraite au même poste en 1999. Entretien réalisé en Décembre 2013.

Mme Caillot : entré à Monoprix en 1964 comme assistante du directeur des ressources humaines, puis elle devient assistante du directeur des achats alimentaires cinq ans plus tard. Elle prendra sa retraite 2003 comme chef de service à la direction des achats alimentaires. Entretien réalisé en Décembre 2013.

Chargé de recherche hors Monoprix :

Mr Thiault : ingénieur agronome au CTGREF jusqu'en 1980. Entretien réalisé en Décembre 2013.

Mme Le Roy : entrée à Secodip (institut de sondage), en 1984. Elle quittera cette société comme directrice Recherche et Développement en 1990.