

Designer, packager et merchandiser : trois professionnels pour une même scène marchande

Author(s): Sandrine Barrey, Franck Cochoy and Sophie Dubuisson-Quellier

Source: *Sociologie du Travail*, Vol. 42, No. 3, LES PROFESSIONNELS DU MARCHÉ (Juillet -
Septembre 2000), pp. 457-482

Published by: Elsevier Masson SAS

Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/41928683>

Accessed: 24-08-2016 19:49 UTC

JSTOR is a not-for-profit service that helps scholars, researchers, and students discover, use, and build upon a wide range of content in a trusted digital archive. We use information technology and tools to increase productivity and facilitate new forms of scholarship. For more information about JSTOR, please contact support@jstor.org.

Your use of the JSTOR archive indicates your acceptance of the Terms & Conditions of Use, available at

<http://about.jstor.org/terms>



Association pour le développement de la sociologie du travail, Elsevier Masson SAS are collaborating with JSTOR to digitize, preserve and extend access to *Sociologie du Travail*

Designer, packager et merchandiser : trois professionnels pour une même scène marchande

Sandrine Barrey^a, Franck Cochoy^{*a}, Sophie Dubuisson-Quellier^b

Résumé — Le supermarché met en jeu non seulement l'offre et la demande, mais aussi des « médiateurs marchands » qui s'intercalent entre eux : le designer qui met les produits en forme, le packager qui les met en lumière à travers les emballages, le merchandiser qui les met en scène dans les rayons des magasins. Cet article analyse les médiations que ces trois professionnels du marché réalisent entre les produits et les consommateurs, et montre la fragilité du conditionnement du marché auquel ils se livrent. En effet, ces intermédiaires prennent leurs décisions et leurs arbitrages sur les produits qui leur sont confiés en s'appuyant sur des représentations différentes du consommateur. De plus, ils sont confrontés à des problèmes de coordination parce qu'ils interviennent de façon décalée dans le temps et dans l'espace. Il en résulte des désajustements et conflits, qui contribuent à minorer l'efficacité des dispositifs marchands. © 2000 Éditions scientifiques et médicales Elsevier SAS

consommateur / intermédiaire / marché / objet

Abstract — **Designer, packager and merchandiser, three professionals for a single marketing scene.** The supermarket brings into play not just supply and demand but also a whole series of 'middlemen' who are go-betweens among each other in the marketplace: those who design products, those who enhance products through packaging, and those who are experts in presenting products on store shelves. The roles these three professionals play between products and consumers are analysed; and light is shed on how fragile the market turns out to be as they have conditioned it. These go-betweens ground their decisions on products in their ideas of consumers. They are faced with problems of co-ordination since their interventions are staggered in time and space with, as a result, maladjustment and conflict, all of which tend to diminish the effectiveness of marketing arrangements. Despite being professionals in manipulating objects, they do not manage to condition purchasing behaviours or to force consumers to make certain choices. © 2000 Éditions scientifiques et médicales Elsevier SAS

consumers / middlemen / supermarkets / consumer goods

Les supermarchés modernes sont de grands théâtres, dont les acteurs principaux ne sont pas des hommes, mais des objets. Ces objets jouent une pièce étrange, immobile et muette, dont le silence statique vise tout entier à attirer les spectateurs-consommateurs dans le jeu, à les *enrôler*, à faire en sorte qu'ils deviennent acteurs eux-mêmes, se saisissent des acteurs-produits, et fassent éclater la belle unité matérielle du spectacle pour aller le poursuivre ailleurs, en autant de duos, d'échanges et de scènes privés. Ces objets jouent une pièce étrange, dont l'art tient non pas à la parole et à la gestuelle, mais à la plastique, à la sémiotique et à la disposition des produits. Bien sûr, ces objets ne jouent pas seuls, *on* les fait jouer, et

^a Centre d'étude et de recherche, techniques, organisations pouvoirs—Certop, Upresa CNRS, université Toulouse-2, 5, allées Antonio-Machado, 31058 Toulouse cedex, France.

^b Département des sciences de l'homme et de la société, École des mines de Nantes, 4, rue Alfred-Kastler, BP 207222, 44307 Nantes cedex, France.

* Correspondance et tirés à part.

les professionnels qui les définissent, les éclairent et les (rem)placent sont d'autant plus puissants qu'ils sont invisibles.

Au supermarché plus qu'au vrai théâtre sans doute, la figure qui domine est bien celle de l'antichambre, de la régie et de la coulisse : le schème actantiel en vigueur ici est paradoxalement celui d'un jeu qui se joue surtout par devant et par derrière, des deux côtés : face à la scène marchande, les consommateurs ne sont pas ceux qu'on croit (l'achat ne se confond pas avec l'usage ; les choix sont souvent délégués [8]) ; en arrière de la scène, les professionnels sont plus nombreux qu'on ne le pense : le supermarché met en jeu non seulement l'offre et la demande, mais toute une série de « médiateurs marchands » qui s'intercalent entre les deux. Quels sont ces intermédiaires ? Pour répondre, nous pouvons faire une liste assez générale, en partant de l'extérieur du marché, et désigner ainsi les médiations les plus visibles et les plus connues : marketing, publicité, distribution physique des marchandises ; tous ces savoir-faire, toutes ces sciences et toutes ces professions qui ont joué un rôle décisif dans l'avènement des marchés de masse modernes [6]. Nous pouvons aussi, à l'inverse, partir du très local, plonger au cœur même de la scène marchande, naviguer « au raz du linéaire », et voir si le produit qui trône au centre du rayon ne nous renvoie pas à des médiations plus concrètes, plus directes, plus prégnantes, et n'est donc pas un bon moyen d'identifier d'autres professions qui importent.

Si on observe l'acteur-produit en situation de vente, on se rend compte que celui-ci porte trois « costumes ». Le premier costume, très ample, est celui du point de vente lui-même : le support de la « gondole », les « bandeaux » qui rappellent le nom, le tarif et le prix unitaire de l'objet, les « drapeaux » qui signalent la « promotion », la « nouveauté » ou le « premier prix ». Le second costume est celui de l'emballage, qui indique la marque, le type du produit, et qui « figure » une foule d'autres choses : un logo et des graphismes spécifiques, un dessin suggérant un usage possible de l'objet, des indications substantielles et pondérales, des mentions obligatoires. Le troisième costume enfin est l'enveloppe extérieure du produit – sa matière, sa texture, son aspect – qui nous donne une première impression « corporelle » et qui anticipe une « prise en main », un usage possible. Chacun de ces trois costumes tient plus ou moins au produit, et pourtant, tous sont tenus par d'autres que le produit lui-même : derrière le point de vente, le merchandiser [2] ; derrière l'emballage, le packager [7] ; derrière le corps de l'objet, le designer [11–13]. En partant du produit, nous découvrons donc un triple habillage et, derrière chacun des costumes, nous devinons un trio de professionnels médiateurs du marché, dont nous pouvons maintenant préciser les identités respectives.

Le designer est le professionnel de la *mise en forme* du produit. L'habillage qu'il dessine ne se défera jamais du produit, mais en constituera une partie intégrante. Chargé de réfléchir aux contours, aux couleurs et aux matériaux des produits, le designer doit imaginer une rencontre entre le consommateur et l'objet sous ses aspects sensibles, des dimensions les plus esthétiques (jugement sur le goût) aux critères les plus kinesthésiques (évaluation fonctionnelle des performances) en passant par les facettes plus symboliques des objets (distinction sociale). Le designer doit prendre en compte les différents rapports existant entre les produits et le

consommateur à la fois dans le cadre des usages (utilisation et mise à l'épreuve) et dans celui de l'achat (évaluation, comparaison). Autrement dit, le designer travaille l'interface entre la chose et la personne, il gère le basculement entre la production, l'achat, et l'usage.

Si le designer est le professionnel de la mise en forme, le packager est le spécialiste de la *mise en lumière* du produit. Par mise en lumière, nous entendons non seulement l'*éclairage* des caractéristiques intrinsèques du produit (par exemple leur mise en valeur sous forme de dessin ou de « fenêtre » découpée pour donner un accès visuel direct à l'objet), mais aussi la *projection* sur le corps du produit d'un certain nombre de caractéristiques extrinsèques (telles le nom de la marque, une figuration symbolique ou la représentation d'une situation d'usage), mais encore, entre éclairage et projection, la *mise au jour* d'un certain nombre de propriétés intrinsèques directement invisibles au consommateur mais que le packager peut (ou doit) visibiliser sous formes d'inscriptions : composition, date limite de validité, mode d'élaboration. L'emballage est un *écran*, au double sens d'écran de protection et d'écran de projection ; son rôle consiste à cacher les choses pour mieux les montrer : tel est le paradoxe.

Enfin, au-delà de la mise en forme et de la mise en lumière, par-delà l'action du maquilleur et de l'éclairagiste, intervient le travail du merchandiser, qui est l'expert de la *mise en scène* des produits. Le merchandiser s'applique non plus à travailler le produit lui-même mais à établir un rapport optimal entre la « petite surface » des produits (ou *facing*, dans le jargon de cette profession) et la « grande surface » du magasin ; il s'efforce de disposer les produits non seulement par rapport aux autres, mais aussi en fonction de consommateurs aux préoccupations et aux comportements multiples. Tout l'art du merchandising consiste à combiner une présentation « logique », « claire » et « lisible » des produits (de façon à aller dans le sens des consommateurs, afin de minimiser le temps de la recherche et donc de maximiser le nombre d'achats) et à aménager l'effort de comparaison et de choix (de façon à dévier les intentions d'achat, afin de vendre les produits qui permettent de « faire de la marge » et de maximiser le chiffre d'affaires).

Certes, ces professionnels ne sont pas les seuls :

« Derrière chaque supermarché, toute une organisation travaille dans la coulisse. Pour construire et entretenir les magasins, il faut des architectes, des mécaniciens, des électriciens, des menuisiers, des spécialistes du froid et des ingénieurs. Assurer l'écoulement rapide et régulier de stocks comprenant six mille articles alimentaires et deux mille non alimentaires du fabricant au consommateur, exige non seulement des acheteurs spécialisés, mais encore des experts en entrepôts et des spécialistes de la vente, de la publicité et des relations publiques » ([20], pp. 93–94).

Cependant, partir du produit et des personnes qui le « manipulent » directement permet de rendre particulièrement visibles les problèmes que pose la coordination entre professionnels du marché. Les médiations respectives du designer, du packager et du merchandiser¹, étroitement liées les unes aux autres en vertu de leur rapport

¹ Ici, les termes « designer », « packager » et « merchandiser » désignent davantage l'activité des personnes

physique au produit (corps, emballage, magasin), sont apparemment *solidaires* (matérielles et complémentaires). Clairement distinctes et étroitement emboîtées, elles semblent destinées à se superposer, à se compléter et à se renforcer pour canaliser l'appréhension perceptive et la préhension physique des objets ; ces médiations *arrangent* la scène marchande, organisent les modalités de rencontre entre les produits et les consommateurs, et participent donc à la « performance » de l'économie de marché [5]. Cependant, nous nous efforcerons ici de montrer que si les trois professions sont justiciables d'un même mode d'analyse et contribuent de façon efficace et complémentaire à outiller la cognition du consommateur, leur mode d'intervention séquentiel et distant complique leur accès au marché. Nous pourrions alors nous interroger sur l'ensemble des « limites » qui, dans cette imbrication complexe des diverses instances de présentation des produits, rend le « conditionnement » du marché plus fragile et passionnant qu'on ne pourrait le croire a priori.

1. Trois professions, trois dispositifs de représentation

Les trois professionnels que nous suivons ont à présenter les produits qui seront ensuite vendus aux consommateurs. Ces biens fabriqués en grande série seront tous identiques, mais ils devront pourtant être vendus auprès de consommateurs dont les profils pourront être fort différents. Toute la difficulté du travail de conception consiste à rendre compatible cette diversité de profils avec une existence physique du produit unique. Le travail de conception correspond ainsi à une succession d'arbitrages permettant de sélectionner précisément les définitions de la demande qui présideront aux choix que feront le designer, le packager et le merchandiser pour concevoir le produit ou pour le mettre à la disposition du consommateur.

Ce travail de sélection des définitions du consommateur peut être décrit comme un « travail de représentation », au sens où il nécessite de rendre présent le consommateur dans les différentes étapes de mise au point, afin de décider des aspects très concrets concernant le produit : depuis ses caractéristiques intrinsèques jusqu'aux moyens de les mettre en valeur. L'absence physique du consommateur,

que leur appartenance à une profession instituée. Ces activités sont anciennes : les appellations anglo-saxonnes ne font que recouvrir des métiers qui, en Europe, sont apparus bien avant que le langage moderniste de la gestion américaine ne vienne s'en emparer : le design trouve sa source dans une évolution consubstantielle à la révolution industrielle qui s'est efforcée d'humaniser (mouvement Craft and Arts anglais de la fin du XIX^e siècle), de standardiser (courant du Deutscher Werkbund allemand), puis de fonctionnaliser (école du Bauhaus au début du XX^e siècle) la forme des produits industriels ; le packaging renvoie à l'avènement des marques commerciales et donc à l'apparition des emballages indispensables à leur expression et à leur circulation ; quant au merchandising, le mot est venu englober tardivement des activités apparues dès la naissance des « grands magasins » (1852 en France) qui cherchaient à se démarquer des boutiques traditionnelles en débattant toutes les marchandises aux yeux des consommateurs, et surtout en organisant la vente des produits par rayons. Mais si les activités sont anciennes, les professions qui les assurent sont très récentes, modestes, voire mal assurées. Certes le design semble bien établi en France, avec ses trois cent cinquante sociétés spécialisées et ses quatre mille cinq cents salariés. Mais les contours des deux autres professions sont plus difficiles à établir : les packagers se fondent souvent dans les agences de design ou dans les services marketing des grandes entreprises, et le métier de merchandiser se partage entre chefs de rayons, représentants des enseignes et directeurs des magasins. Pour rendre compte du caractère « flottant » des références professionnelles, nous reprendrons la façon dont les personnes se nomment elles-mêmes : packager, designer et merchandiser bien sûr, mais aussi graphiste, chef de rayon, directeur de magasin, etc.

lors de la conception, est alors rééquilibrée par une convocation régulière de ses propriétés et de ses capacités cognitives par les différents professionnels qui ont à décider de ce que sera le produit final [1].

1.1. Une représentation objectivante du consommateur

Lorsque les designers, les packagers ou les merchandisers ont en charge la conception ou la mise à disposition d'un produit, ils doivent d'abord s'interroger sur la nature de la demande. À ce stade de la conception, les figures des consommateurs prolifèrent. De nombreuses études peuvent être mobilisées par les professionnels qui disposent ainsi d'informations qualitatives et quantitatives sur les comportements de consommation. Dans la plupart des cas, ces professionnels ne réalisent pas eux-mêmes ces études ; elles peuvent leur être fournies ou vendues par d'autres professions ou institutions :

« On a des déclinaisons linéaires, et des pages de politique merchandising qui sont vraiment des bases, ce sont des bases du positionnement des produits selon les zones chaudes, froides. Ça tombe du national. Il y a des tests sur la vitesse d'un consommateur lambda dans un rayon, à quelle vitesse il passe devant chaque produit, les fractions de secondes qu'il a pour visualiser un produit. Donc ça nous on ne calcule pas, ce sont des données qui nous sont fournies par les hautes sphères. » (Thierry, merchandiser).

Dans le domaine de l'alimentaire et des produits de grande consommation, le nombre d'études est pléthorique et les résultats de ces études sont très largement diffusés dans les revues professionnelles. Les préférences des consommateurs deviennent ainsi des biens publics que chaque profession s'approprie pour ses propres besoins, sans nécessairement s'interroger sur la manière dont ces préférences ont été établies :

« Ça rentre dans les statistiques, on dit : « en ce moment, le consommateur va plutôt vers ce genre de trucs ». Donc en amont quand on conçoit l'emballage d'un produit, on dit « les gens préfèrent tel type d'ouverture, donc on fait comme ça ». Ça rentre énormément en ligne de compte. » (Bruno, graphiste).

En réalité, les professionnels eux-mêmes contribuent largement à mettre en scène et en forme ces préférences comme dans le cas des codes couleurs par exemple :

« On sait qu'on ne fait pas une Mercedes® vert pomme. » (Claude, designer).

« Les industriels du café se sont mis d'accord pour avoir des codes couleurs sur leurs packagings : l'arabica a une tendance plutôt noire, les paquets sont plutôt noirs. Les mélanges sont rouges, les décas sont bleus, ce qui fait que tous les produits doivent être assemblés, ça fait un pavé de couleur, comme ça le client est attiré par la couleur, il y a un code couleur qui fonctionne. » (Thierry, merchandiser).

Mais les professionnels peuvent également être les commanditaires d'études qui sont alors réalisées pour les besoins du travail de conception. On peut citer l'exemple d'un projet de nouveau mobilier scolaire qu'avait en charge une équipe de designers et qui avait mobilisé des représentants d'élèves et de professeurs, ainsi que des ergonomes. L'agence a pu mettre en correspondance des données sur les usages avec

des données de type anthropométrique. Le principe de modularité adopté par l'agence était la réponse apportée aux exigences des nouvelles formes d'activités scolaires conciliant travail individuel et travail collectif, enseignement en chaire et tutorat en petit groupe. De leur côté, les ergonomes s'étaient faits les prescripteurs des normes anthropométriques pour définir les conditions de fonctionnement les plus optimales du couple mobilier-élèves. Enfin, les élèves interrogés avaient rapporté d'autres types d'usage, moins disciplinés et plus ludiques, mais dont la prise en compte était tout à fait indispensable aux yeux des designers. Différentes figures des usagers se croisent dans cette phase préalable, les élèves définis en creux par les programmes scolaires exposés par les professeurs et figurés par les mesures des ergonomes se mêlent aux élèves de chair et d'os venus se faire les porte-parole de leurs camarades, permettant aux designers de prendre en compte une variété de définitions des utilisateurs du mobilier. Certains professionnels réalisent parfois eux-mêmes les études nécessaires à la définition des caractéristiques des consommateurs. Par exemple, une enquête faite sur une soixantaine d'usagers de douchette a permis à un designer d'évaluer la diversité des cas d'usage, des habitudes et des préférences de chacun. Le panel, se voulant plus ou moins représentatif de la population des utilisateurs de douchette a fourni les données nécessaires à l'élaboration du cahier des charges du produit. Dans ce document, on trouve ainsi les fondements des choix qui sont faits à la fois autour du produit et de ses futurs usagers : « en matière de jets fournis, les plus appréciés se présentent en général sous la forme d'un faisceau, les usagers préfèrent en général la version pulsante à la version à jets continus » (Michel, designer).

Les packagers et les merchandisers sont beaucoup plus coutumiers des tests consommateurs qui leur permettent notamment d'expérimenter certaines options en confrontant un panel de consommateurs à des produits ou à des maquettes de produits. Les données objectivées fournies par ce type de tests sont ensuite intégrées pour guider les choix de conception :

« Il y a les tests de produits proprement dit. Vous avez certainement vu, il y a des agences qui font ça, qui vous demandent des renseignements sur vous, ensuite on vous donne un produit nouveau, que ce soit dans la forme, dans le goût, etc., et on vous demande si sur les quatre tablettes de chocolat qui vous sont présentées, si le format vous convient, parce qu'il y a des innovations avec des formats qui sortent de la norme, et puis après le goût, la couleur, le machin, etc. » (Bruno, graphiste).

Ces tests peuvent être parfois très fortement cadrés par des protocoles expérimentaux, s'appuyant sur des techniques psychosociologiques :

« Il y a des enseignes qui ont carrément dégoté des petits supermarchés. On n'y vend rien, c'est juste là pour tester les produits. On demande à des gens de venir, on les laisse se balader ; après, il y a des tests qui sont faits dans de vrais magasins. On mesure le temps de réactivité à l'achat dans le couloir entre les têtes de gondole ; combien de secondes met la ménagère à se décider ? Est-ce qu'elle s'arrête sur des produits nouveaux ? Est-ce qu'elle va directement prendre ce qu'elle est venue chercher ? Ou est-ce qu'elle se laisse tenter par d'autres trucs ? » (Bruno, graphiste).

Ces différents dispositifs de représentation combinent une formalisation codifiée d'une parole propre de l'utilisateur (dont on refuse le caractère immédiatement accessible en mobilisant un cadre méthodique plus ou moins objectivant) avec une saisie plus extérieure qui cherche, cette fois, à mesurer de façon plus ou moins scientifique non plus la parole de l'utilisateur, mais l'utilisateur lui-même, directement qualifié par ses propriétés physiques, physiologiques, cognitives, psychologiques ou enfin sociales.

1.2. Le client, un porte-parole du consommateur

Le deuxième registre de dispositifs de représentation de la demande mobilisé par les professionnels repose sur l'idée d'un découplage entre le client et le consommateur. En effet, packagers, designers et merchandisers travaillent tous pour un commanditaire, dont la raison sociale est souvent différente de la leur. Ils doivent, par conséquent, répondre avant tout à la demande de leur client. Les professionnels prennent au sérieux la connaissance que le client peut avoir des préférences de son consommateur, et confient donc assez souvent au commanditaire le rôle de prescripteur d'un certain nombre de dispositions concernant le produit censées rejoindre les attentes des futurs consommateurs :

« Souvent, le client me dit qu'il préfère avoir tel type de conditionnement parce que les consommateurs veulent ce type de conditionnement pour tel produit. » (Bruno, graphiste).

Les professionnels font néanmoins valoir que l'expertise du client, loin de se suffire à elle-même, peut se trouver prise en défaut par sa mise à l'épreuve « professionnelle » (notamment via la pratique de « tests » auprès des consommateurs) :

« Là, je me souviens d'un exemple, c'était pour des produits spécifiques, des gâteaux diététiques. Et ce qui était mis en avant sur le produit, c'était le magnésium. Et le magnésium, c'est en fait quelque chose qui relaxe. Quand on prend du magnésium, c'est pour se détendre. Donc, l'idée du chef de produit c'était : « moi, je verrais bien au premier plan le produit gourmand ; mais au second plan, je verrais bien une zone zen ». Donc, on avait quatre produits avec au premier plan l'image du produit gourmand, le chocolat, l'aspect gourmandise quoi, et au deuxième plan, derrière, on a soit un grand canyon, soit une zone désertique. Donc c'était pour renforcer le côté « zen » du magnésium. Mais la perception du consommateur, c'est : « le magnésium, ça file la pêche » ». (Benoît, directeur d'une agence de design-packaging).

Pour la plupart des professionnels, la force de la prescription du client est donc généralement fonction du type de relations qu'on entretient avec lui. Par exemple, dans le cadre de la mise au point d'un fer à repasser par une agence de designers, de nombreux « briefs » avaient été organisés avec le client. À cette occasion, ce dernier n'a pas manqué de faire valoir son désir de vendre un produit novateur, ce qui en matière de design impliquait une certaine mise en scène de l'innovation. En réponse à cette demande, les designers ont proposé plusieurs projets alternatifs. Par goût personnel, l'industriel client a choisi le projet le moins conformiste et le plus atypique. Malgré tout, ces prescriptions n'ont pas valeur d'injonction et les designers

savent très bien réorienter leur client quand c'est nécessaire, de même qu'ils savent arbitrer entre les différentes figures des consommateurs qu'ils font apparaître dans le cadre de ce travail de représentation. Ici, la figure atypique du consommateur inscrite dans ce nouveau fer à repasser aux allures de vaisseau de l'espace n'était pas, aux yeux des designers, totalement satisfaisante. Ils ont proposé à leur client un produit innovateur mais plus conformiste, retournant ainsi le pouvoir de prescription sur le client. Ce type d'articulation entre la connaissance de la demande défendue par le client et celle proposée par les professionnels semble un souci partagé par les designers et par les packagers : « parce que si le produit ne plaît pas au client, on ne le verra jamais sur un linéaire » (Jacques, packager) ; « parce que si notre client ne vend pas, c'est de notre faute » (Laurent, designer).

Les « briefs » avec le client ou, lorsque les entreprises sont de grande taille, avec les chefs de produit, sont des moments forts du travail de représentation. Ils permettent de rapporter dans la conception la connaissance que le client a de ses consommateurs, et de la croiser avec les figures du consommateur que le professionnel fait émerger de son côté. Les designers vont alors évoquer « la culture de l'entreprise » ou « l'identité des produits » pour rappeler « qu'on ne *designe* pas un produit Philips® comme un produit Sony® » (Pierre, designer), tout simplement parce que leurs consommateurs ne sont pas les mêmes. Les séances de « brief » peuvent chez certains professionnels faire l'objet de véritables institutions, cadrées par des pratiques très formalisées et stimulées par les techniques de conduite de réunion qui existent en communication.

« On réunit les personnes, de préférence le matin, dans une ambiance conviviale : on leur offre le café, petits gâteaux, etc. On leur annonce l'objet de la réunion, mais généralement ils le savent à l'avance. Et puis, on commence à partir sur quelques idées maîtresses : « qu'est-ce qui est typique pour vous dans la région ? Quelles valeurs ? ». Et puis on embraye sur le brainstorming pour trouver les noms de marque. Après on revient sur « quels sont vos goûts et les valeurs liées à la région ? ». Ça peut être aussi des formes, des couleurs, et puis on essaye de faire des liens entre ce qui est visible et ce qui ne l'est pas. » (Jacques, packager).

Ici, les connaissances formalisées des participants à la réunion se mêlent avec des éléments de l'expérience ordinaire et de l'imagination. Là aussi, les figures de consommateurs prolifèrent, de toutes natures (même si les aspects symboliques sont très largement représentés) définies en creux par les caractéristiques émergentes du produit. Les représentants de l'entreprise cliente échangent avec ceux de l'équipe de packagers.

Dans le domaine du merchandising, la situation est légèrement différente. Le client n'est pas un fabricant mais un vendeur, l'interlocuteur n'est pas un chef de produit mais un chef de rayon. La représentation du consommateur dont il se fait porteur est liée aux informations qui lui sont données sur la zone de chalandise, les données socio-économiques priment alors sur d'autres types d'informations. Les prescriptions du client sont ici plus proches des contraintes d'implantation, mais elles s'expriment sous des formes similaires.

1.3. Une représentation incorporée du consommateur

Enfin, il existe un troisième dispositif de représentation, moins formalisé que les deux précédents. Celui-ci mobilise l'expérience propre du professionnel à chacune des occasions où il se met à la place du consommateur pour évaluer les objets. Il fait alors émerger une autre figure du consommateur, souvent restituée dans l'action qu'il met en œuvre. Ce dispositif est mobilisé chaque fois qu'il devient plus difficile de déplier toutes les caractéristiques des consommateurs dans l'usage. Par exemple, comment faire autrement, pour évaluer la commodité d'usage d'un combiné téléphonique, que de s'en saisir directement à plusieurs reprises, comme peuvent le faire des designers ? Les professionnels expliquent qu'« on a tous l'expérience vécue des objets » qui permet de se mettre assez rapidement d'accord sur leurs performances : « un morceau de métal, de cette épaisseur, on sait que ça peut se gauchir » (Claude, designer). De même, il n'est pas besoin de se lancer dans de longues justifications pour motiver certains choix en matière d'aménagement de magasin ; l'expérience de chacun, rapportée sous la forme de petites saynètes dans lesquelles chacun se reconnaît, suffit :

« Bon, le textile par contre, lui, il est bien à sa place. Alors on pourrait croire qu'il est trop caché, mais c'est une erreur. Il est tout à fait à sa place, car les gens aiment être tranquilles pour choisir ce genre de produits. – Mais comment vous savez ça ? – Parce que c'est flagrant. Il ne faut pas que les gens [...] ils vont prendre cette chemise, ils vont se mettre là, s'ils étaient à côté de l'épicerie, trois Caddies® arrivent tout de suite, ils se trouvent coincés et « pardon », et « machin ». Il faut qu'ils soient tranquilles. » (Guy, directeur de supermarché).

Cette représentation tantôt se superpose aux autres représentations, tantôt se glisse dans les interstices des autres modes de représentation, là où ni le marketing ni la technique ne savent aller pour dire des choses sur les consommateurs :

« C'est le problème de l'usage, on n'a pas d'instrument de mesure de l'usage, il n'y a pas de rendement d'usage mesurable. Alors on laisse tomber, on couvre de marketing et de fausse technique. » (Michel, designer).

Lorsqu'au contraire ce manque d'outils de mesure de l'usage est mieux assumé, le designer n'hésite pas à « se mouiller », à se saisir de ses objets pour se faire lui-même porte-parole du consommateur qu'il connaît le mieux : celui qu'il est à la ville (« mais, moi aussi je repasse ! » [Laurent, designer]). De même, le merchandiser se rappelle qu'il est lui aussi un consommateur qui fait ses courses :

« C'est pareil : on met le rayon liquide au fond du magasin parce qu'ils vont aller jusqu'au fond. Bon, nous au début on implantait comme ça de manière logique : on se mettait dans la peau d'un client qui veut trouver tel produit, où est-ce qu'il veut aller ? » (Thierry, merchandiser).

Cette représentation, complémentaire des deux précédentes représente l'identification imaginaire, parfois seule capable d'affronter l'usage, parce qu'elle opère de manière incorporée, c'est-à-dire en se plaçant dans la peau du consommateur en situation : elle est globale et située, et donc de ce point de vue moins analytique que les variables disséquées par les enquêtes qui coupent l'usager en morceaux et le détachent de la continuité de ses gestes. Mais c'est là aussi sa très grande

performance, parfois mal assumée, aux yeux des concepteurs. C'est bien l'obligation où il se place de prendre en compte une action avec les objets, saisie du point de vue entier de l'utilisateur engagé, qui fait continuellement toucher du doigt au professionnel l'insuffisance de la représentation objective et médiatisée.

Mais l'expérience ordinaire n'est pas la seule ressource utilisée : le professionnel utilise aussi les compétences d'expert qu'il a acquises au terme d'une formation, spécialisée pour certains, axée sur l'art ou la technique, ou encore à travers sa pratique professionnelle de concepteur qui lui permet de définir ce qu'il appelle de « bons objets ». Ce glissement alternatif entre une position de porte-parole (dire ce que l'utilisateur veut) et une position de prescripteur (dire ce qui est bon pour lui) ne va pas de soi et le professionnel assume plus facilement la seconde que la première, d'abord parce qu'il connaît les limites de cette désignation arbitraire de lui-même comme un consommateur : « tu essaies de voir ce qui pourrait l'intéresser, c'est difficile, au final tu finis par voir en fonction de toi » (Christophe, designer). Troublé par la variété et la diversité des opinions et des goûts que chacun pourrait avoir, il se réfère alors davantage à son propre avis comme refuge, d'où l'oscillation entre l'identification à l'utilisateur, et une autre représentation dans laquelle il met en avant sa formation, son expérience, ses compétences de designer qui font de lui un praticien des objets doté d'une sensibilité particulière à leur égard, plus novateur dans ses goûts, plus attentif à leurs signes, mieux averti des tendances.

La compétence des professionnels dont nous rendons compte réside bien dans cette capacité à mettre en balance une représentation plus méthodique des consommateurs, encadrée par des dispositifs de contrôle, avec l'arbitraire de l'idée personnelle qu'on se fait des situations. Designers, packagers et merchandisers sont bien ces professionnels de l'intégration entre des dimensions des consommateurs qui ne sont pas toujours compatibles, mais aussi de l'intégration entre visions savantes et visions instinctives. Ces visions s'appuient l'une sur l'autre et du même coup, leur apport sur les produits et les marchés se démarque très largement du simple bon sens, comme le souligne un designer : « ce n'est pas une affaire de bon sens, il ne suffit pas de réfléchir, ce n'est pas l'affaire de tout le monde » (Claude, designer).

2. Une coordination séquentielle, distante et asymétrique

Dans la mesure où ils traitent chacun d'un « costume » particulier du produit, tout se passe comme si les interventions du designer, du packager et du merchandiser étaient clairement organisées et distribuées sur l'espace, ou plutôt sur le volume du produit ; tout se passe comme si les trois spécialistes travaillaient de concert à l'organisation du marché. Pourtant, à l'inverse d'autres professions dont la coordination prend place dans un même cadre organisationnel et s'exerce en continu, nos professionnels du marché interviennent de façon décalée, dans le temps comme dans l'espace : généralement, l'intervention des uns succède à celle des autres, et les uns comme les autres n'ont pas la même « proximité » vis-à-vis de la scène marchande : ici, à l'inverse du théâtre, il n'y a pas forcément d'unité de temps et de lieu. Quelles sont les conséquences d'un tel constat ?

2.1. Une coordination séquentielle

De façon quasi nécessaire, chacun des professionnels intervient après l'autre, selon un ordre séquentiel inhérent à l'emboîtement matériel et temporel de leurs interventions : le design est défini avant l'emballage, et l'emballage est conçu avant la mise en magasin des produits :

« C'était quelqu'un qui avait conçu un nouveau fromage et qui voulait étudier la forme à donner à son fromage. Et ça je trouvais ça bien. Est-ce qu'on va lui donner une forme de petite meule, est-ce qu'on va lui donner une forme connue, ronde, cylindrique, etc. ? Après, imaginer un truc autour : de la paille, enfin c'est toujours de la fausse paille, mais... avec une petite cagette en bois. » (Bruno, graphiste).

D'un côté, l'ordonnancement séquentiel des interventions permet un ajustement précis de l'action de ceux qui vont suivre au travail de celui (ou de ceux) qui les a (ou qui les ont) précédé(s) : le packager, en travaillant sur un produit fini, pourra mettre en valeur le design (photo d'un fer à repasser sur la boîte), pallier ses manques, voire sa carence (lorsqu'on dessine une boîte d'œufs, on redéfinit les contours d'un produit dont le « design » n'appartient à aucun professionnel !²) ; ultérieurement, le merchandiser, en disposant un produit fini déjà conditionné, pourra prolonger l'effort de ses prédécesseurs, en sortant le produit de la boîte pour permettre une meilleure appréhension du design (fer à repasser), en rassemblant dans un même bloc visuel les codes couleur des produits comparables (paquets de café), en redoublant tel emballage par un bandeau, par un « drapeau » ou par un panneau approprié. Dans ce cas, l'ordonnancement séquentiel des interventions débouche sur l'alignement fonctionnel des différentes médiations qui se complètent, se combinent, et se renforcent pour « canaliser » l'attention du consommateur vers le produit le mieux situé, le mieux décrit, le mieux conçu. La succession séquentielle des interventions a ceci de particulier qu'elle permet non seulement la coordination, mais encore une certaine « organisation à distance » des interventions, sans que l'existence d'un cadre institutionnel contraignant soit nécessaire pour cela.

Mais d'un autre côté, le même ordonnancement séquentiel des interventions est une source considérable de bruit, de désajustements, d'effets de substitution ou de superposition. Certains sont inhérents à l'incompatibilité relative des différentes professions : packager un produit, c'est en grande partie le masquer, donc occulter son design. De même que le design n'est pas exclusivement tourné vers la scène marchande et le consommateur, mais vise aussi à masquer et à protéger les entrailles techniques du produit, le packaging n'est pas uniquement orienté vers l'acheteur et l'utilisateur final : il s'adresse également aux distributeurs, en visant à faciliter la manutention et le stockage du produit, et se dresse même parfois à l'encontre de l'acheteur, en opposant ses propres contours aux manipulations intempestives et/ou

² « C'est ça aussi qui est difficile sur un produit comme l'œuf : comment arriver à se différencier ? Nous on a voulu créer un visuel qui soit vraiment différent, parce que [...] ils font les mêmes œufs, d'une marque à une autre, il n'y a pas autant de différences que pour d'autres produits. [...] Un œuf reste un œuf ! Il sort d'une poule et elles sont souvent élevées en batterie, et si c'est du bio, elles sont toutes élevées de la même manière. Il n'y a qu'à voir de toutes façons : six marques d'œufs qui viennent des mêmes poules. Ce sont effectivement les mêmes œufs. Nous, on pense que si on ne travaille pas sur le visuel, on ne va pas se différencier. » (Jacques, packager).

prématurées de l'objet [17]. Tant de fonctions différentes peuvent difficilement être assurées simultanément, et les vertus « protectrices » ou « manutentionnaires » dont le packager dote le produit contribuent bien souvent à amoindrir les fonctions « esthétiques » ou « kinesthésiques » dont le designer affuble le même objet. Il faut ajouter également les incompatibilités de certains choix au sein d'un même métier : le designer se trouve parfois devant un arbitrage difficile entre un design orienté vers l'achat et un design orienté vers l'usage³. Indépendamment des contraintes fonctionnelles, s'ajoute à cela la logique professionnelle qui veut que chacun se fasse fort d'apporter sa marque, sa griffe, sa vision des choses : telle est sans doute la raison qui pousse nombre de packagers à préférer le dessin, les représentations stylisées ou métaphoriques du produit à la simple photographie ou même à cet emballage transparent qui ferait sinon la part trop belle au travail de leur prédécesseur, du moins rendrait l'intervention du packager moins nécessaire, et plus transparente.

Au-delà des logiques fonctionnelle et professionnelle, d'autres sources de désajustements résident dans les différents types de formation, d'organisation et de coordination qui rapprochent (ou séparent) les trois professions. Alors que les précédents facteurs opposaient plutôt designers et packagers, en laissant le merchandiser relativement à l'écart⁴, les facteurs que nous allons évoquer opposent plutôt, de façon assez systématique, le merchandiser aux deux autres professions. Comme nous allons le voir, cette opposition entre design-packaging d'un côté et merchandising de l'autre illustre assez bien le rapport de force qui s'établit aujourd'hui entre industriels et grande distribution.

Les designers et les packagers viennent souvent des mêmes écoles d'art (Beaux arts, Architecture, Arts décoratifs, etc.) ou de design (écoles techniques), alors que les merchandisers et les responsables de rayon ont plutôt emprunté une voie commerciale. Cette différence de formation se trouve à la source d'une différence de « culture » professionnelle, repérable dans la divergence du vocabulaire employé : alors qu'en design et en packaging on parle surtout de « dimension », de « format », de « thermoformage », de « flexion » ou « d'anamorphose », dans le commerce, on s'exprime davantage en termes de « rotation des produits », de « réassort », de « chiffre d'affaires », de « marge », « d'achats directs » ou de « base cent ». D'un côté domine une logique industrielle avant tout tournée vers le cœur du produit, de l'autre prévaut une logique marchande d'abord orientée vers des résultats comptables dont le produit n'est que le moyen. Les proximités et les différences que l'on décèle dans le temps de la formation se retrouvent dans l'espace de l'organisation et de la coordination. Designer et packager appartiennent à un univers institutionnel quasi identique (cadre d'une même entreprise, d'une même agence ou d'agences différentes, mais d'agences tout de même) et sont coordonnés autour d'un même produit par une même hiérarchie (le chef de produit) ou par un même client (qui « commande » l'étude : la sollicite et la dirige) : le client fait office d'arbitre et de

³ C'était tout le dilemme de la brosse à dents Fluocaril® « designée » par Philippe Stark.

⁴ Ce n'est pas tout à fait exact bien sûr : le merchandiser intervient aussi sur le produit auquel il ajoute ou substitue ses propres signes (par exemple, un macaron « offre spéciale »). Mais ce « brouillage » est moindre et moins systématique que celui qui oppose l'écriture des formes et celle des signes entre design et packaging.

maître d'œuvre pour les deux professions. Designer et packager sont d'ailleurs souvent indissociables. La plupart des agences ont même intégré cette double compétence en se présentant comme des agences de design et de packaging (tout en revendiquant leur appartenance relative à l'une ou l'autre de ces activités⁵), et parfois ce sont les mêmes personnes qui assurent les deux fonctions pour un client qui ne les dissocie pas non plus. À l'inverse, le merchandiser est clairement identifiable, il appartient généralement à une entreprise de grande distribution, et entretient avec ses collègues designer et packager un rapport le plus souvent indirect, hors de toute maîtrise d'œuvre commune : chez le merchandiser, l'organisation par le projet se trouve remplacée par la concurrence pour les parts de marché ; chez lui, le consommateur (le chiffre d'affaires) remplace le client (et son cahier des charges). Alors que designer et packager s'intéressaient au même produit qu'ils mettaient en forme et en lumière de façon successive et (plus ou moins) complémentaire⁶, le merchandiser s'intéresse au collectif des produits qu'il doit mettre en scène *les uns par rapport aux autres*, et qu'il doit juger en vertu de leurs performances relatives (rotation, marge, chiffre d'affaires). Le passage du produit au singulier aux produits au pluriel introduit une différence fondamentale entre les deux groupes de professionnels.

Même dans le cas où designer et packager appartiennent à des organisations ou à des services distincts et interviennent l'un après l'autre, l'un et l'autre travaillent sur le même objet : pour reprendre les termes d'un professionnel, on peut dire qu'ils travaillent « en synergie » (Benoît, directeur d'une agence de design-packaging). Inversement, si l'intérêt du merchandiser peut rejoindre celui d'un produit, et donc de tel designer et/ou de tel packager, cette relation n'est jamais fixée, mais au contraire toujours ponctuelle, fragile et suspendue à l'apparition *latérale* de meilleures opportunités, de partenaires plus intéressants. Alors que le rapport entre designer et packager est un rapport coopératif (qui n'exclut pas le conflit ou la divergence d'appréciation) et organisationnel (ou quasi-organisationnel, au sens de soudé par un projet commun), le rapport de ces deux professionnels avec les merchandisers est un rapport lié au marché, où la relation coopérative avec les uns a pour horizon et limite la substitution d'autres coopérations plus *intéressantes* avec

⁵ Certaines agences affirment en effet faire du design appliqué à un objet particulier (le pack), tandis que d'autres mettent davantage l'accent sur leur activité première : le graphisme. Notons toutefois que lorsque les employés des agences de packaging que nous avons interrogés revendiquent explicitement le packaging comme un « métier à part entière », c'est plutôt lorsqu'ils font référence à la part plus technique (choix des matériaux utilisés, découpes, assemblages, collages, etc.) que marchande (présentation des produits aux consommateurs) de leur activité. D'ailleurs, les rares écoles de packaging existantes forment surtout des « techniciens d'emballage ».

⁶ Le flou de la séparation entre professions rejoint le flou de la frontière entre design et packaging des produits que l'on observe notamment dans le secteur alimentaire. Prenons l'exemple d'une brique de lait : l'emballage cartonné avec « ouverture facile » constitue bien le design du produit (destiné à l'utilisateur) mais en même temps, il révèle à travers ses inscriptions le contenu du produit et ses caractéristiques, constituant ici le package proprement dit (orienté vers l'acheteur). Comme le résume fort bien ce professionnel : « il y a des gens qui ont conçu des packages hyper-intelligents, innovants, etc., et ils n'ont peut-être pas pensé forcément au début à une application bien précise. Et après ça a été adapté pour tel et tel produit. Donc ça, ce sont des gens qui se situent plutôt entre le packaging et le design, c'est même un peu à cheval sur les deux parce qu'ils travaillent sur les mêmes matériaux. » (Bruno, graphiste).

d'autres acteurs du même type. Cette divergence d'intérêts et de *rappports* revêt, sur la scène marchande, une double traduction.

2.2. Une coordination distante

Le rapport entre le couple « designer-packager » et le singleton « merchandiser » se caractérise par des relations plus distantes (les points de vente sont dispersés), plus nombreuses (un même produit, porté par un nombre très restreint de packagers et de designers – le plus souvent en binôme –, s'adresse à un très grand nombre de merchandisers et rend donc la visite de tous impossible) et moins durables (la rotation des produits entrave la pérennisation des situations). Cette distance, cette multiplicité et cette brièveté des contacts entre les deux catégories de professionnels, caractéristiques des relations de marché, empêchent toute coordination suivie, toute articulation réfléchie et organisée, et se traduit inévitablement par un certain nombre de dysfonctionnements auxquels ni les uns ni les autres n'ont pourtant intérêt, comme le montre bien l'exemple suivant :

« Le dernier exemple [de problème avec le packaging] qu'on a [nous merchandisers], [...] c'est Mars®, qui a revu ses packaging des [barres chocolatées] mini-Mars®. Avant c'était des paquets souples, c'était des sachets où dedans il y avait vingt-cinq-trente mini-Mars®. Et c'était des sachets, ça arrivait, on mettait ça directement dans les paniers dans le rayon. Ils ont eu un génie du packaging qui leur a pondu des boîtes format céréales où dedans ils mettent leurs mini-Mars®. Le produit, ils n'ont pas réalisé que là où on mettait des sachets, on avait une hauteur des rayons qui était beaucoup plus basse, et quand les boîtes sont arrivées, elles ne passent plus dans le rayon. Comme c'est un produit qui est ciblé enfants, qui était en bas parce que c'était plus facile pour les enfants, le produit ne pouvant plus être mis à ce niveau parce qu'il ne passait pas, on a été obligé de le mettre au-dessus, et les gamins ne voient plus le produit ! Vu qu'ils ne le voient plus, ils n'en ont plus envie, le produit est mort ! Ça s'est répercuté sur l'ensemble de ce rayon-là ; ils ont tué, avec un packaging, tout le marché des mini-barres. » (Thierry, merchandiser).

L'infortune des mini-Mars® ne tient ni à l'incompétence des packagers (la solution des grandes boîtes n'est pas fautive *en soi*), ni à la mauvaise volonté du merchandiser (qui ne souhaitait pas écarter *ce produit là*), mais bien à l'absence de coordination efficace entre les ressources matérielles que mobilisent les uns (formats) et les autres (paniers).

Cependant, si la nature « inorganisée » du rapport entre designers-packagers et merchandisers peut parfois être à l'origine d'un certain nombre de « ratages » que ne recherche aucun des acteurs, la divergence des « intérêts » en cause donne le plus souvent lieu à des comportements intentionnels, à la fois concurrentiels et conflictuels, dont le jeu révèle le pouvoir relatif d'une profession (le merchandising) sur les deux autres (design et packaging) :

« Par exemple Leclerc va m'acheter un truc, va le mettre en tête de gondole les trois premiers mois. Comment faire pour que le produit soit remarqué ? En fait le problème, ce n'est même pas ça, parce qu'il faut que le produit marche d'entrée. Parce que dans ces grandes surfaces, si ça ne marche pas tout de suite, ils mettent le produit dehors. Ah, ils sont vraiment impitoyables ! [...] Parce qu'il y en a beaucoup,

il y a une queue énorme de gens qui veulent rentrer dans ces magasins. Donc il faut que ça marche très vite. » (Bruno, graphiste).

« Je suis allé voir dans les supermarchés comment notre fer (à repasser) était exposé, comment la concurrence avec des fers plus classiques jouait contre lui. Et là, c'est vrai que les autres fers se ressemblent tous plus ou moins, le nôtre, il est assez différent, trop [...] » (Laurent, designer).

Ces témoignages nous apprennent deux choses. Tout d'abord, ils nous montrent que derrière la bataille des produits sur les linéaires se profile une autre concurrence, moins visible celle-ci, entre les chefs de produit qui veulent accéder aux grandes surfaces. L'accession au consommateur est une course d'obstacles, dans laquelle le choix des particuliers est précédé (et préconditionné) par le choix des « acheteurs » professionnels. Non seulement un marché (celui du consommateur) est enchâssé dans un autre (celui des professionnels), mais lorsque le produit a réussi à accéder aux deux marchés, il n'a pas encore gagné pour autant. Son sort reste encore entre les mains du merchandiser (« Leclerc® [...] va le mettre en tête de gondole »). Tel est le deuxième enseignement des témoignages : nous découvrons que le dernier venu gère l'accès à la parole des autres et détient donc le privilège (relatif et provisoire⁷) du « dernier mot ». De nos trois professionnels, le merchandiser est l'ultime intervenant sur le corps des produits ; il assure la distribution des rôles et la mise en scène. En d'autres termes, le merchandiser « organise » indirectement la « concurrence » entre les professionnels qui le précèdent. Il n'y a pas, d'un côté, une offre « designée » et « packagée » et, de l'autre, une demande (plus ou moins) décidée et informée ; entre les deux s'intercale l'action d'un tiers qui, en plaçant plus ou moins bien la première par rapport à la seconde, pèse à la fois sur l'argumentaire des produits et sur le choix des consommateurs. Le merchandiser, à l'instar du metteur en scène, peut mettre tel ou tel acteur-produit « en vedette » pour chercher à en provoquer l'achat (en le plaçant sur une « tête de gondole » ou à la hauteur des yeux des clients) ou au contraire le délaisser en le situant à des endroits difficilement accessibles pour le consommateur (tout en haut du rayon par exemple), ou dans des zones moins fréquentées (dites froides) :

« Regardez, là [on nous montre un graphique reprenant le plan du magasin sur lequel les rayons sont garnis non pas de produits, mais de petits pavés de couleurs différentes] : les couleurs représentent les actes d'achats hebdomadaires, c'est-à-dire le nombre de prises de produits vendus par semaine. Donc là, il y a plus de cent produits vendus par semaine. Et on va jusqu'à quatre cents. Les rayons en rouge sont les rayons où il y a une forte attractivité, où il y a un fort passage de la clientèle. C'est-à-dire que quand il y a plus de quatre cents actes d'achat [...], ça veut dire que le rayon est fort, que l'attractivité est forte. Donc on va essayer d'alterner, tout en restant logique, de mettre dans les rayons un rayon assez attractif, pour que les gens rentrent dans ce rayon, et dynamiser un autre rayon qui est plus froid. Dans la mesure du possible. Donc là, un rayon qui est froid, où il y a le PQ, les chaussures et les

⁷ Il s'agit d'un privilège relatif, car le merchandiser doit aussi compter avec l'intervention plus extérieure, diffuse et « enveloppante » de la publicité ; il s'agit d'un privilège provisoire, car le dernier mot, celui qui clôt réellement la discussion, appartient bien sûr au consommateur.

collants, ce serait l'idéal de mettre un rayon super chaud à côté pour le dynamiser pour que le client passe devant, mais on ne peut quand même pas mettre les biscuits sucrés en face des godasses ! De ce point de vue, les produits les mieux servis sont généralement ceux de l'enseigne, les fameux produits de « marque propre ». (Thierry, merchandiser).

Ce travail de placement consiste à croiser une double exigence : celle du consommateur-spectateur, pour qui la scène doit rester intelligible, conforme à certains critères standards d'ordonnement et de classements analogues aux conventions qui régissent le théâtre (« on ne peut pas mettre les biscuits sucrés en face des godasses ») et celle des impératifs commerciaux, qui commandent de faire du « chiffre » et de la « marge », analogue aux intérêts du directeur de théâtre qui cherche à « remplir » sa salle et à « faire des entrées ». Le travail du merchandiser est donc un art subtil, qui consiste à accompagner le consommateur dans ses intentions d'achat tout en cherchant à le dévier vers d'autres choix possibles (« donc on va essayer d'alterner, tout en restant logique »).

Ce jeu est à double détente. Il consiste d'une part, comme on vient de le voir, à placer au mieux les différentes « familles » de produits dans le magasin, pour que l'achat de telle catégorie d'objets entraîne l'achat de telle autre (ou pour que le consommateur trouve facilement les produits qu'il s'attend à voir présentés côte à côte) ; il consiste d'autre part, au sein d'une même famille de produits, à canaliser le consommateur à la recherche d'un produit donné vers l'élection du produit qui rapporte :

« Alors les marques propres, ici [enseigne X], tout ce qui est en rouge, ce sont des produits à forte rotation. Enfin à forte rotation, pas forcément, mais du moins ceux qui margent le plus. Alors on est obligé, enfin obligé... on essaye de les implanter de façon à ce que les gens les voient, et les achètent. C'est-à-dire qu'en principe, c'est au milieu. Bon les produits en bas des tablettes, ce sont les produits qui sont généralement les moins bien vendus, ou alors les marques connues que les gens vont en principe chercher. [...] Mais le produit type de notre fournisseur, de [enseigne X], on le met de façon à ce que d'entrée, la personne le prenne. » (Christian, chef de rayon).

On le voit, le positionnement des produits n'est pas neutre et dépend essentiellement des bénéfices qu'il rapporte à l'enseigne. Non seulement les différences de placement ne sont pas neutres, mais elles sont terriblement efficaces et directement mesurables :

« En faisant varier la position d'un produit d'un niveau à l'autre, nous obtenons les variations positives ou négatives de vente suivantes. Pour un produit qui passe : du niveau 1 (le plus bas) au niveau 2 : + 34 % – du niveau 2 aux niveaux 3, 4 et 5 : + 63 % – du niveau 1 aux niveaux 3, 4 et 5 : + 78 % – des niveaux 3, 4, et 5 au niveau 2 : – 20 % – des niveaux 3, 4, et 5 au niveau 1 : – 32 % » ([10] p. 84).

Comme au Scrabble®, les linéaires comportent leurs cases qui comptent double ou triple, et tout l'art du merchandising consiste à assembler les items disponibles (lettres-produits) pour construire des ensembles acceptables (mots-familles identifiables comme licites par le partenaire consommateur) et à les placer sur les cases qui

rapportent le plus (pour l'enseigne). Le merchandiser privilégie donc les produits de « marque propre » (« ceux qui margent le plus ») aux dépens des autres produits. Remarquons que si les produits de marque propre réussissent plus que tout autre (par exemple, sur le marché du jambon, les marques propres occupent plus de 50 % du marché [16]), ce n'est pas seulement parce qu'ils se retrouvent les mieux placés (selon les axes horizontal et vertical des étagères qui permettent de poser les termes de la comparaison entre produits concurrents), mais aussi parce que ce sont les seuls produits pour lesquels design, packaging et merchandising peuvent être complètement alignés (selon l'axe profond qui relie chacun des « costumes » du produit) : l'enseigne, parce qu'elle dispose de la maîtrise d'œuvre de l'ensemble du processus, peut non seulement mettre ses produits « au centre », mais encore coordonner formes (ou fabrication, via les cahiers des charges), emballages (nom de la marque) et rayonnages (étiquettes « stop-rayon », affiches, catalogues de l'enseigne, etc.) pour mieux « cibler » sa clientèle. Par exemple les centres Leclerc, en faisant figurer à chacun des niveaux un même logo « marque repère » (dont la couleur rouge et la forme de cible ne doivent rien au hasard) sont parvenus à créer un effet d'entonnoir exclusif qui permet de canaliser, par effet de contraste vis-à-vis d'une concurrence disparate et brouillonne, les consommateurs vers l'offre de l'enseigne qui apparaît immédiatement comme plus homogène, plus harmonieuse et donc davantage « repérable » (cf. le slogan « se repérer pour bien acheter ») [7].

2.3. Une coordination asymétrique

Le dispositif de la marque repère souligne, par antithèse, *le fait le plus général*, qui veut qu'il n'y ait pas d'articulation fonctionnelle nécessaire entre les trois professions. Bien qu'étroitement articulées sur le corps du produit, toujours dans le même ordre et chacun avec ses propres outils, design, packaging et merchandising ne sont pas forcément ajustés les uns aux autres ; le merchandiser notamment peut brouiller ou renforcer à loisir, grâce à son art consommé du « positionnement matériel » des produits (par opposition à la technique du « positionnement » plus « abstrait » du marketing) les messages de ses autres collègues, et donner ainsi à la « distribution » des produits un pouvoir décisif sur l'ensemble des médiations qui précèdent. Ce jeu de renforcement ou de brouillage est d'une réalité et d'une importance telles qu'il n'a bien sûr pas échappé aux acteurs. Designer et packager sont éminemment conscients du pouvoir « dopant » ou « paralysant » du merchandising, et s'efforcent d'en prévenir les effets en recourant aux avantages d'une représentation « humaine et proche » et/ou « distante et technique » du produit.

La première stratégie consiste à anticiper les éventuels effets indésirables du merchandising, à distance et par l'intermédiaire des objets :

« Maintenant que les fers du marché, eux aussi ont évolué, avec une semelle plus fine, dans le rayon notre fer paraît plus dans le ton, il tranche moins, un peu, parce qu'il est quand même avant-gardiste, mais bon il est plus proche qu'avant, sa différence est plus supportable sur le rayonnage. » (Laurent, designer).

« On sait que les œufs sont disposés de différentes manières en fonction des étages, donc il faut aussi bien penser aux œufs en grande quantité qui sont plutôt disposés en bas, donc l'œil regarde le dessus, mais s'il est disposé au milieu ou en

haut du rayon, c'est la tranche qui se voit. Donc nous qu'est-ce qu'on pourrait mettre en valeur ? Je vais vous montrer, j'ai des boîtes dans le local. Donc voilà, qu'est-ce qui est important ? C'est le nom du produit, il faut qu'il apparaisse parfaitement. » (Jacques, packager).

De la même manière que le designer anticipe l'action de l'utilisateur pour concevoir son objet (cf. supra, première partie), le designer et le packager devancent l'action du merchandiser en se représentant l'environnement commercial. Cette démarche vise à pallier *par anticipation* de possibles désajustements fonctionnels entre les trois modes de présentation du produit (cf. supra, cas des mini-Mars®). Il s'agit en quelque sorte de contrer l'absence de coordination préalable par la mise en place préventive de dispositifs appropriés : dans le dernier exemple cité, l'inscription du nom du produit sur toutes les faces des boîtes d'œufs tente de préserver une certaine attractivité du produit *quoi que puisse faire ensuite* le merchandiser. En fait, ces deux modes d'anticipation gagnent à être conjugués : c'est bien en anticipant *à la fois* les désirs du consommateur, mais aussi les conditions du repérage physique de cette première anticipation parmi l'offre commerciale *avoisinante*, que les professionnels du produit (designer et packager) pourront lutter contre les obstacles que les professionnels de la vente (concurrents et merchandiser) auront éventuellement dressés sur leur chemin.

À l'inverse de cette première stratégie, lointaine et médiée par les choses, la seconde stratégie consiste à *argumenter*, de personne à personne et donc au plus près, afin de soutenir la présentation physique du produit (qui parle pour lui-même sur le linéaire) par sa représentation humaine (qui complète la parole du produit par celle de ses *représentants*) : on argumente alors avec des chiffres (« il a fallu se bagarrer pour arriver à les conserver. [...] ils ont accepté parce que je leur ai envoyé des chiffres, des preuves de résultat qui sont énormes, puisque ce petit rayon de quand même une vingtaine d'éléments représente plus de 6 % du chiffre d'affaires du magasin » [Guy, directeur de supermarché]), on argumente avec des dispositifs d'étude (« on a fait des tests in situ. [...] Et on en a fait un ou deux pour des glaces en situation à Carrefour Labège. Et on avait préparé une maquette de produits en linéaire, et à chaque fois qu'un consommateur prenait ou ne prenait pas le produit, [on] intervenait et [on] l'interrogeait » [Benoît, directeur d'une agence de design-packaging]), on argumente en soulignant que les promoteurs du produit partagent avec le merchandiser un intérêt commun : « c'est à nous de prouver qu'on est allé voir dans leur rayon, qu'on s'est intéressé à *leur* rayon, qu'on s'intéresse à leurs problèmes, et c'est à nous d'aller vers eux, ce n'est pas eux qui viennent vers nous » (Patrick, designer).

Cette deuxième stratégie ouvre sur une troisième, qui consiste en fait à combiner les deux premières : il s'agit à la fois d'*anticiper à distance* le travail du merchandiser et de le *convaincre personnellement*, ce faisant, que représentants du produit et professionnels de la grande distribution ont un intérêt et un métier communs. La stratégie d'intégration anticipée des trois professions par le designer-packager...

« Après j'ai travaillé pour quelqu'un qui lançait une nouvelle gamme de produits solaires, donc c'était des tubes en plastique à habiller, et puis la boîte qui allait autour, et puis aussi des présentoirs, des têtes de gondole. Alors là, c'était très standard : des petites palettes, donc le distributeur reçoit ça habillé d'un gros carton. Donc ils enlèvent ce couvercle, ils le retournent, et en le basculant vers l'arrière, ça fait une sorte de présentoir derrière la palette. » (Bruno, graphiste)⁸.

...accroît les chances d'intéresser le merchandiser, dans la mesure où ce dernier voit ainsi l'importance de son travail à la fois reconnue et alléger :

« Il est évident que celui qui arrive en disant « moi, je propose un mobilier pour mes produits », on a plutôt tendance à aller vers celui-là. » (Guy, directeur de supermarché).

Cette troisième stratégie de contournement du merchandising par son intégration implicite dans le travail même de design-packaging est l'exact symétrique de la stratégie de marque propre, qui permet au distributeur d'intégrer conception, conditionnement et commercialisation des produits. De même que la stratégie de marque propre confère au distributeur le contrôle total de la présentation des produits vendus au nom de l'enseigne, avec les effets de cohérence que nous avons signalés, la stratégie d'intégration du merchandising au design-packaging permet aux représentants d'une marque d'obtenir, pour elle-même et pour un temps, l'entière maîtrise de la présentation de son produit, avec les mêmes effets de synergie et d'alignement que la marque propre. Les deux démarches et leurs effets sont identiques... à ceci près que dans l'un et l'autre cas les maîtres d'œuvre sont différents – enseigne dans le premier, marque dans le second – et qu'à la permanence et à l'ubiquité systématiques de la « marque du distributeur » s'oppose le caractère très occasionnel et très local du « linéaire propre » du fabricant.

Le relevé de ces deux différences, en apparence anodines, permet de cerner les limites de l'ensemble des stratégies visant à rétablir un semblant de cohérence et d'équilibre entre les trois professions : « anticiper », « argumenter avec » et « intégrer » le merchandising n'est possible, pour une marque, que de façon restreinte, distante et provisoire, alors qu'au supermarché le travail de mise en scène du merchandiser pèse presque partout et toujours sur l'ensemble de l'offre. Une asymétrie fondamentale demeure donc entre les trois professions au profit du

⁸ Une autre façon de faire consiste, pour les fabricants, à envoyer directement leurs commerciaux vérifier sur place si leur objet est bien visible et à faire éventuellement pression pour améliorer sa présentation : « On peut très bien se faire contrôler [...] par des représentants de produits qui sont référencés chez nous, et ils viennent dans le magasin vérifier d'abord la présence des produits, vérifier si le produit est bien placé dans le rayon [...]. C'est le métier des merchandisers de dire « on doit accorder tant de linéaire à tel produit et tant à tel autre ». [...] Et s'ils s'aperçoivent justement d'une anomalie, d'un *facing* qui est mal représenté, un produit *leader* qui n'est pas à sa place, s'ils viennent nous consulter, on descend ensemble sur le rayon, on regarde, et si on est d'accord avec eux on leur dit OK, vous mettez votre produit sur tant et vous rétrécissez celui-ci ». (Guy, directeur de supermarché). Cependant, la coopération entre merchandisers et représentants du produit a des limites : si les premiers acceptent volontiers de déléguer leur travail (acceptation de présentoirs ad hoc) ou d'en discuter (vérifications conjointes), ils considèrent comme une véritable agression l'intervention directe sur leur territoire : « il faut savoir que ces gens-là [les commerciaux] sont « gueuletés » en fonction de ce qu'ils arrivent à développer justement en *facing* et en linéaire. Ils viennent avec des portables, ils relèvent tout et ils doivent en rendre compte. Mais il y a certains citoyens qui sont des arrivistes en puissance, et qui vont arriver dans le magasin, qui ne vont même pas se présenter, qui vont aller dans un rayon un lundi matin quand il y a sept personnes dans le magasin [...], et qui vont en profiter pour déplacer les produits, agrandir leur *facing*. » (Ibid.).

merchandising. Ici encore, la distance inégale entre les « rayons d'action » de chacun joue un rôle déterminant : alors que designer et packager doivent *anticiper* de loin et par avance non seulement l'usage, mais aussi l'action du (des) professionnel(s) qui le(s) suiv(e)nt (merchandiser, mais aussi concurrents), le merchandiser n'a à se figurer que le comportement du seul acheteur. Pour ce faire, il peut non seulement s'appuyer sur toutes les anticipations qui précèdent, mais encore les ordonner, les hiérarchiser, organiser matériellement et « de près » ce que les autres concevaient abstraitement et de loin.

3. Trois limites au « conditionnement » du marché, ou les ambiguïtés de la « manipulation » marchande

L'examen de la coordination entre professionnels met donc à jour un certain nombre de désajustements voulus et non voulus, de « ratages » et de « conflits », qui contribuent à minorer l'efficacité des dispositifs marchands. Mais quand bien même design, packaging et merchandising seraient, en interne, parfaitement alignés et coordonnés, cela ne suffirait pas à assurer une parfaite prévisibilité de leur efficacité marchande. Il leur faut en effet compter avec (au moins⁹) trois « limites » qui contrarient, en externe, la prévisibilité éventuelle des comportements d'achat.

3.1. La frontière entre les ordres industriel et marchand

La première limite se rencontre à la frontière des ordres industriel et marchand. Nos professionnels sont tous tournés vers le marché, vers l'acheteur, et tentent d'agir sur les objets pour les conformer aux impératifs de la vente. Dans cette action, ils rencontrent les « nécessités » du monde industriel comme contrainte, comme obstacle, comme frein :

« Il est difficile de dire à un client : « votre boîte de pâté, tout le monde a la même, votre verrine, tout le monde a la même, il serait bien de changer de verrine, maintenant on peut faire des petits pots différents ». Il faudrait qu'il change toute sa machine : il a une machine pour la forme, il a une machine pour remplir ses petites verrines, etc. Il faut qu'il change tout, donc ça lui coûte 200 000 F. Il dira qu'il préfère garder ce qu'il a et continuer à faire des trucs standards. [...] Donc la seule chose qu'on peut leur faire changer c'est l'étiquette ou le code couleur, des trucs comme ça. Sinon, 99 % des industriels n'ont pas les moyens de faire autre chose. » (Bruno, graphiste).

Les contours du pot de verre, bien que transparents, forment une cloison étanche entre les impératifs marchands (jouer sur toutes les dimensions disponibles, y

⁹ Faute de place, nous nous bornerons ici à évoquer les facteurs les plus « externes » au monde des professionnels du marché stricto sensu, tels l'univers industriel, le droit, les consommateurs. Mais il est évident qu'un inventaire complet des acteurs et des dispositifs qui contrarient, du dehors, l'omnipotence du design, du packaging et du merchandising devrait inclure une quatrième limite, à savoir les autres professionnels qui interviennent plus en amont, tels les marketers et les publicitaires. Les actions de « positionnement » et de « communication » de ces derniers façonnent les images de marque et les intentions d'achat « par-dessus » l'action des professionnels du produit ou de la distribution : « Quand les gens sont habitués à une marque, ils vont la chercher. Ils veulent du Vigor® : ils le chercheront ». (Christian, merchandiser).

compris la matière et les formes des récipients, pour se différencier et emporter l'adhésion du consommateur) et les contraintes industrielles (rigidités techniques, amortissement des machines, programmation des investissements, maîtrise des coûts de production). La créativité commerciale des professionnels du marché a pour borne le réalisme industriel des professionnels de la production.

Cependant, la cloison entre les deux ordres de faits, pour être nette et soutenue par des logiques aisément identifiables et descriptibles [3], n'a rien d'intangible. Comme le suggère implicitement le graphiste-packager Bruno, « 99 % » ne sont pas 100 % : certains, même très peu nombreux, auront toujours la capacité de prendre des risques et de supporter des coûts accrus, de subordonner la logique industrielle à la recherche d'un meilleur contact avec le marché, de revoir la fabrication pour donner une nouvelle apparence au produit (justement : la *différenciation par le design* sera d'autant plus efficace qu'on sera peu nombreux à pouvoir la jouer). Le déplacement possible ou impossible de la frontière entre l'industriel et le marchand, on l'aura deviné, révèle la capacité inégale des industriels à jouer non seulement sur le packaging et la signalétique des produits (« faire changer [...] l'étiquette ou le code couleur ») mais aussi sur le design et le corps des objets eux-mêmes (« il serait bien de changer de verrine »). Le fait que le design soit souvent affublé de l'adjectif « industriel », à l'inverse du « packaging » qui connote inévitablement le marchand, permet de comprendre combien les deux métiers sont inégaux sous le rapport de leur facilité de mise en œuvre et des coûts qui leur sont associés : le packaging est le design du pauvre, alors que la combinaison du design et du packaging est le privilège des entreprises (et des produits) qui ont l'envergure nécessaire pour varier non seulement les signes, mais aussi et surtout la présentation matérielle des objets.

3.2. La concurrence d'un législateur à la fois designer, packager et merchandiser

La deuxième limite qui minore le pouvoir des professionnels est l'incursion récurrente (et contrainte) de l'ordre légal dans l'exercice même de leur métier : à chacune des étapes nécessaires pour rendre le produit accessible au marché, les professionnels doivent recycler dans leur travail un certain nombre de prescriptions juridiques touchant directement à leur domaine de compétence, au point que l'on peut dire que le législateur se fait à la fois designer...

« On avait un meuble à faire pour des parapluies, un meuble pour les Galeries Lafayette, et on était obligé d'avoir des contraintes techniques de classement au feu, de résistance au feu. Donc du bois, du verre, et puis on n'a pas eu le droit d'utiliser certains plastiques. » (Roger, designer).

... packager...

« Le problème en packaging, beaucoup plus qu'en design, c'est que, notamment sur les produits alimentaires frais comme les œufs, c'est que les fraudes sont très vigilantes. À savoir sur les œufs, on ne peut pas mettre de poules dans un visuel conçu pour un produit où les poules sont élevées en batterie. » (Jacques, packager).

... et merchandiser :

« On doit prendre en compte certaines lois qui tendent à [...]. Par exemple les beurres et les margarines doivent être séparés d'au moins 1 m. [...] et la margarine

étant d'origine végétale, on n'a pas le droit de la mettre en contact avec le beurre qui est d'origine animale. Donc ça c'est très dur ! Les deux produits doivent être séparés d'au moins 1 m dans le linéaire. » (Thierry, merchandiser).

En d'autres termes, design, packaging et merchandising ne sont pas les œuvres singulières et exclusives de professionnels bien identifiés, mais le résultat d'un travail conjoint des professionnels proprement dits et des règles de droit : objets, emballages et rayonnages portent les argumentaires, les volontés et les représentations non pas des seuls représentants de l'offre, mais aussi d'une pluralité d'intervenants « légaux » (législateur, répression des fraudes, instances européennes, etc.) qui contrôlent et mobilisent les dispositifs professionnels pour communiquer au consommateur la manière dont ils conçoivent pour leur part l'appréhension « adéquate » des produits. Le design, le packaging et le merchandising « légaux » participent ainsi « de plein droit » à l'équipement professionnel de la cognition marchande, avec des effets ambigus. Si les mentions obligatoires relèvent d'un souci historique d'information du consommateur, en cherchant notamment à le protéger contre les fraudes et autres tromperies sur les marchandises par une clarification préventive des informations commerciales [4], le spectacle manifeste et récurrent des « mises en garde » légales a progressivement éduqué le consommateur, au point que ce qui se présentait au départ comme une aide au choix devient parfois une source de confusion :

« En attendant, on n'a pas le droit de les mettre [le beurre et la margarine] côte à côte dans un rayon, alors ça veut dire les éloigner les uns des autres. Or, les gens dans leur tête, celui qui a l'habitude d'aller chercher de la margarine, en toute logique, il irait la chercher du côté du beurre. Et comme il est ailleurs, eh bien il va au beurre et puis : « mince, je me suis trompé ! », il retourne à la margarine. [...] Et on s'en rend compte parce que les gens viennent nous demander où sont ces produits. » (Guy, directeur de supermarché).

On constate ainsi, sur la scène du marché, la superposition croissante de contraintes juridiques (peut-être ?) dépassées (comme celles qui obligent à séparer des produits que plus personne ne confond) ou superfétatoires (les mentions obligatoires ont pour résultat ironique, en se retrouvant partout, de ne plus être vues ou lues par personne [7]), et l'apparition de dispositifs normatifs nouveaux, qui modifient radicalement la présentation matérielle des produits et donc notre manière de les appréhender. Par exemple, le récent mouvement en faveur de la « traçabilité » des produits [21], c'est-à-dire la généralisation des mentions comme le logo « viande bovine française » destiné à contrer la perte de confiance née de la crise de la vache folle en « visibilisant » non seulement la provenance (traçabilité de l'origine), mais surtout le mode d'élaboration des produits (traçabilité du processus) [18], amène progressivement les consommateurs à prendre en compte, dans leurs choix, des dimensions nouvelles, distinctes du design, du packaging et du merchandising « privés », et finit donc par modifier la structure même des achats (cf. les évolutions récentes du marché de la viande, où la consommation s'est très sensiblement déplacée vers les produits de qualité sinon supérieure, du moins dûment normalisée et garantie [19]).

3.3. De la disponibilité cognitive du consommateur au pouvoir collectif du marché

Le jeu sur la « transparence commerciale » renvoie paradoxalement à l'« opacité du consommateur » : comment prévoir l'arbitrage de ce dernier, comment savoir s'il sera sinon capable d'interpréter les livres de compte, du moins disposé à leur prêter attention ? Le consommateur est un être capricieux, complexe, imprévisible [9], dont la mystérieuse psyché constitue en fait la troisième et principale limite quant au pouvoir des professionnels (et à l'exercice d'une « sociologie du marché » !). S'il est impossible, ici, de reprendre la psychosociologie du consommateur ou même de résumer l'énorme, foisonnante et contradictoire littérature qui en traite, nous pouvons néanmoins attirer l'attention sur deux faits, très simples, mais d'une importance considérable pour la compréhension du marché.

Le premier fait se rapporte aux situations de choix individuelles. La grande distribution repose tout entière sur la capacité de ses professionnels à multiplier en grand nombre toute une série de micro-choix dont l'ouverture fonde la construction du rôle économique du consommateur [14]. Pourtant, la durée de chacun de ces choix et l'investissement cognitif qu'ils engagent est éminemment variable : face à deux produits concurrents, tel consommateur prendra en une fraction de seconde l'un des deux produits, « machinalement » et sans même regarder l'autre, tel autre restera prostré plusieurs minutes avant de prendre une décision (ou de tourner les talons). Tout le travail du design, du packaging et du merchandising consiste à devancer l'expectative que le consommateur éprouve (ou pourrait éprouver) face à des produits similaires, à proposer au consommateur d'échanger l'effort coûteux (en temps et en cognition) que représenterait un examen personnel exhaustif des produits alternatifs contre un choix « délégué » auprès d'une série d'équipements du « prêt-à-choisir » (la lisibilité « immédiate » de ces équipements est alors cruciale : « la principale contrainte, c'est la lisibilité en rayon, dans la distribution » [Jacques, packager]). L'issue d'une telle « transaction », comme toute situation d'arbitrage, ne saurait être posée d'avance : elle dépend autant du talent des professionnels que de la disponibilité et de l'inclination du consommateur pour un jugement « personnel » ou, au contraire, pour un choix « délégué ». Comme cette disponibilité et cette inclination varient considérablement selon les personnes et les produits, mais aussi selon les moments et les impératifs de la vie quotidienne, il serait erroné de penser que « les conditionnements conditionnent » : l'irréductible variabilité des intérêts, des préférences et des situations de choix constitue bien l'une des principales limites au pouvoir des professionnels [8].

Le deuxième fait résulte de l'agrégation des choix individuels : paradoxalement, la prise en compte de la compilation de choix incertains, ou plutôt l'examen de l'usage professionnel de cette compilation, pourrait bien renverser le *sens* de la « manipulation » commerciale. La vente en libre-service a ceci de particulier qu'en supprimant tout contact avec la clientèle, elle remplace l'interaction face à face que connaît bien le petit commerce par la représentation technique et asynchrone du « marché », pris comme « sommation » des diverses décisions individuelles. Comme nous l'avions précisé dans notre première partie, l'action des designers, packagers et

merchandisers repose en partie sur la mobilisation de techniques et d'instruments spécifiques : études marketing, panels, statistiques, presse professionnelle, etc.

« Alors ça c'est Nielsen, il y a aussi la Secodip, Intercor. Nielsen, c'est l'achat magasin, Secodip, c'est des questions à la sortie des magasins. Nielsen, ils étudient l'évolution du marché. Et donc tous les industriels se servent des études Nielsen, pour faire leurs plans, pour voir l'évolution des parts de marché. Et ils font des magazines comme ça, là : *LSA, Boissons*, il y a énormément de données, nous on s'en sert beaucoup. [...] Ils centralisent toutes les ventes qu'il y a eu à travers la France, et à travers les diverses enseignes. » (Thierry, merchandiser).

Ces outils ont pour double caractéristique de traduire les comportements individuels sous la forme de représentations synthétiques (chiffres, graphes, segments, classes de produits et de consommateurs), et d'opérer cette traduction à partir d'états antérieurs du marché. Or, cette « synthétisation asynchrone » des retours du marché oriente fortement l'action des professionnels :

« L'information, on l'a surtout par le niveau des ventes. On sait qu'en dessous de tel niveau, ce n'est pas bon, et au-dessus, c'est bien. » (Christian, chef de rayon).

« L'évolution du marché dit que, les faits sont là, que les biscottes se vendent de moins en moins bien. A contrario les céréales enfants, c'est un marché qui a explosé sur les deux dernières années. [...] Là, la famille biscotte diminue, on diminue, on lui accorde moins de linéaire. Donc on réduit les *facings*. A contrario, les céréales sont une famille qui a grandi : sans bouger les niveaux, on agrandit la famille, ce qui fait que les familles peuvent glisser l'une sur l'autre. » (Thierry, merchandiser).

En d'autres termes, la carence de contacts directs consubstantielle à la vente en libre-service réduit le *feed-back* marchand à la sommation comptable des comportements d'achat effectifs (« l'information, on l'a surtout par le niveau des ventes » ; « l'évolution du marché dit que »), et cette réduction amène les professionnels, de façon quasi nécessaire, à « suivre » l'état du « marché », à amplifier les variations effectives des ventes, en élargissant la surface des produits qui « marchent » (« la famille biscotte diminue, on diminue ») et en réduisant l'espace dévolu aux items qui ne « marchent » pas (« les céréales sont une famille qui a grandi [...] on agrandit la famille »).

4. Conclusion

Cette série de constatations pose une question, tout aussi brutale que cruciale : qui, du marché ou des marchands, manipule l'autre ? Pour répondre à cette question, il convient d'abord de relever l'isomorphisme qui s'établit entre la dépendance (relative) des consommateurs à l'égard des artefacts techniques des professionnels et la subordination (partielle) des mêmes professionnels aux états techniques et comptables. Les études de marché, la représentation stylisée des consommateurs fournie par le panel Secodip ou les revues professionnelles (*Emballages magazine, LSA, Points de Vente, Linéaires, Rayon Boissons*, etc.) sont au design, au packaging et au merchandising ce que les formes, les emballages et les linéaires sont au

consommateur : ce sont des « dispositifs de confiance » [15], des équipements du « prêt-à-choisir ». Les outils à l'usage des professionnels, tout comme les artefacts destinés aux consommateurs, proposent à leurs destinataires respectifs de faire des « économies de choix », d'échanger l'effort d'une délibération personnelle contre le confort d'une cognition équipée [8]. Au bout du compte, tous les choix sont instrumentés, toutes les activités se tiennent : les cadreurs sont cadrés par les effets recherchés ou non voulus des cadres qu'ils ont contribué à produire. Répondre à la question de la manipulation, c'est donc redéfinir le *sens* du terme : il s'agit d'abord d'observer que la manipulation part dans tous les sens, que l'« association » des comportements de consommation manipule autant les professionnels que les professionnels manipulent la cognition du consommateur ; il s'agit surtout de s'interroger sur la signification du mot « manipulation », en distinguant nettement sa dimension matérielle et ses connotations symboliques. Oui, le marché est bien une gigantesque entreprise de « manipulation », si l'on désigne par ce mot l'extraordinaire diversité des « prises et reprises en main » que donne à voir la distribution matérielle des objets. D'un côté, l'organisation des transactions repose sur une série de métiers impliquant des savoir-faire « manuels », eux-mêmes soutenus par une série de méthodes d'investigation plus ou moins « scientifiques » qui relèvent parfois de l'expérimentation, c'est-à-dire de la « manip » telle qu'on la conçoit au laboratoire. De l'autre côté, acheteurs et consommateurs « manipulent » beaucoup les objets : ils les saisissent, les tournent et les retournent dans leurs mains et sous leurs yeux ; ils les emportent, les stockent et les consomment, quand ils ne les relâchent pas dans le lieu de vente. D'un côté, les professionnels manipulent des outils en espérant manipuler les consommateurs ; de l'autre, les consommateurs manipulent les objets comme bon leur semble, en « mordant » parfois aux dispositifs du prêt-à-choisir s'ils sont pressés, mais aussi en délibérant par eux-mêmes s'ils ont le temps, en mobilisant d'autres équipements s'ils sont suspicieux (conseils des proches, essais comparatifs de la presse consumériste, etc.), voire en choisissant avec désinvolture, et parfois au hasard s'ils sont « faiblement impliqués », comme on dit en marketing. Inversement, les « manipulations » des consommateurs instrumentent la cognition des professionnels, qui restent comme les consommateurs entièrement libres de se conformer aux « tours » et aux « retours » du marché, ou de prendre des risques, par exemple en aménageant ou en prolongeant la « chance » des produits a priori décevants. En d'autres termes, si l'observation empirique de l'activité des designers, packagers et merchandisers, et de ses effets sur le fonctionnement du marché, plaide en faveur d'une étude plus générale du rôle des manipulations matérielles dans l'animation sociale de l'économie, elle semble exclure l'idée de cette manipulation unilatérale, omnipotente et aliénatrice qu'on a trop longtemps défendue.

Références

- [1] Akrich M., Les objets techniques et leurs utilisateurs. De la conception à l'action, in : Bernard C., Nicolas D., Thévenot L. (éds.), Les objets dans l'action, Raisons Pratiques (4) (1993) 35–57.

- [2] Barrey S., *La grande distribution, ou la double liste de l'acheteur*, mémoire de DEA, université Toulouse-II, 1999.
- [3] Boltanski L., Thévenot L., *De la justification, Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris, 1991.
- [4] Botrel J., *L'emballage, Environnement socio-économique et juridique*, Technique et documentation, Paris, 1991.
- [5] Callon M., Introduction: The Embeddedness of Economic Markets in Economics, in : Callon M. (éd.), *The Laws of the Markets*, Blackwell, Oxford, 1998, pp. 2–57.
- [6] Cochoy F., *Une histoire du marketing, Discipliner l'économie de marché*, La Découverte, Paris, 1999.
- [7] Cochoy F., *Le choix du jambon emballé en grande surface, ou l'économie du package*, *Le journal de l'École de Paris du management* (15) (1999) 27–33.
- [8] Cochoy F., *De l'embaras du choix au conditionnement du marché. Vers une socio-économie de la décision*, *Cahiers internationaux de sociologie* (106) (1999) 145–173.
- [9] Desjeux D., Les échelles d'observation de la consommation, in : Cabin P., Rochefort R., Desjeux D., Nourrisson D. (éds.), *Comprendre le consommateur*, Sciences Humaines, Paris, 1998.
- [10] Devismes P., *Packaging mode d'emploi*, Dunod, Paris, 1995.
- [11] Dubuisson S., *Le travail du designer comme construction d'un mode d'existence particulier pour les objets industriels*, *Techniques et Culture* (27) (1996) 67–87.
- [12] Dubuisson S., Hennion A., *Le travail du designer, entre art, technique et marché*, *Sociologie de l'art* (8) (1995) 9–30.
- [13] Dubuisson S., Hennion A., *Le design, l'objet dans l'usage*, Presses de l'École nationale supérieure des mines de Paris, Paris, 1995.
- [14] Dubuisson-Quellier S., *Le prestataire, le client et le consommateur. Sociologie d'une relation marchande*, *Revue française de sociologie* 40 (4) (1999) 671–688.
- [15] Karpik L., *Dispositifs de confiance et engagements crédibles*, *Sociologie du travail* 38 (4) (1996) 527–550.
- [16] Laffon V., *Charcuterie libre-service. La volaille gagne du terrain*, *Points de Vente* (700) (1997) 31–35.
- [17] Rocher É. (de), *De bons emballages pour de bons produits, mode d'emploi*, Les éditions d'organisation, Paris, 1997.
- [18] Ruffieux B., Valceschini E., Viruega J.L., *Crédibilité et valeur économique des repères de qualité : traçabilité et marques dans le secteur de la viande bovine*, 56^e séminaire de l'AEEA, l'avenir à long terme du secteur de la viande bovine, Bercy-Expo, 26 et 27 février, Paris, 1998.
- [19] Sans P., Fontguyon G. (de), *Choc exogène et évolution des formes organisationnelles hybrides. Les effets de la crise dite « de la vache folle » sur la filière viande bovine*, *Sciences de la société* (46) (1999) 173–189.
- [20] Thil É., *Les inventeurs du commerce moderne, des grands magasins aux bébés requins*, Artaud, Paris, 1966.
- [21] Torny D., *La traçabilité comme technique de gouvernement des hommes et des choses*, *Politix* (44) (1998) 51–75.