

# Culture et supermarché : exit libris

Autor(en): **[s.n.]**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Domaine public**

Band (Jahr): - **(1985)**

Heft 785

PDF erstellt am: **12.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-1017772>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

## Exit libris

Réalité «familiale» bien connue dans le petit monde des affaires: la meilleure des sociétés-mères perd vite patience à l'égard d'une filiale non rentable. Passe encore en période faste. Mais dès que la concurrence se fait plus vive, toute mansuétude maternelle disparaît au profit d'une froide cruauté: les canards boiteux n'ont qu'à se débrouiller pour surnager ailleurs, ou couler. Impitoyable sélection. Biologie du business.

Rien d'étonnant dès lors qu'Ex Libris SA ait dû décider de fermer quatre de ses cinq magasins en Suisse romande. On commence toujours par tailler les branches les plus faibles, dans l'idée de sauver l'arbre, ou les apparences: Ex Libris compte trente-quatre magasins en Suisse alémanique, où traditionnellement la société recrute les cinq sixièmes de ses membres et réalise près de 90% de ses ventes.

### COMPTABLES, PLANIFICATEURS, ORGANISATEURS...

Mais l'arbre Ex Libris, même soulagé de branches mourantes et lourdes à porter, ne semble pas en mesure de reprendre son développement. Sa croissance s'est arrêtée net en 1977; après quatre ans de stabilité au niveau des cent millions de chiffre d'affaires annuel, le déclin a commencé, inexorable, pour se poursuivre à une cadence de plus en plus rapide: les ventes ont diminué de 2,7% en 1982, de 4,2% en 1983 et de 8,4% en 1984.

Les pertes avouées ont elles aussi diminué de 669 000 francs en 1982 à 33 000 francs l'année dernière, — mais «après versement de la Communauté Migros». Joli euphémisme pour désigner les neuf millions que la Migros a dû engouffrer en 1982 et 1983 dans Ex Libris, qui n'avait plus grande substance à grignoter. On ignore le mon-

tant du soutien consenti pour donner aux comptes 1984 une allure acceptable, mais il doit à nouveau s'être chiffré à plusieurs millions de francs.

Comme cela se passe souvent, le déclin d'Ex Libris s'est accompagné, dans un symptomatique rapport de cause à effet (ou d'effet à cause?), d'une valse des cadres supérieurs. Après la retraite en novembre 1982 de celui qui avait «fait» le club Ex Libris, Franz Lamprecht, arriva une grosse tête du management, diplômé de l'Université de Saint-Gall et frais émoulu d'Harvard, un certain Riet Theus. Le génie en question n'eut rien de plus pressé que de provoquer le départ des principaux responsables, renvoyés ou poussés à la démission. Avant de «sauter» lui-même en mars 1984, pour faire place à un ancien conseiller personnel de Pierre Arnold, Reinhard Koradi, apparemment toujours au poste. L'avenir dira s'il exécutera lui-même les hautes œuvres, à savoir la liquidation de tout le réseau de magasins encore exploités à l'enseigne d'Ex Libris, dont les activités pourraient bien se limiter à la vente par correspondance dès 1988.

Comment en est-on arrivé là? Où sont passés les 840 000 membres de 1977 (dont 140 000 en Suisse romande)? et les 33 000 adhérents aux divers groupes et clubs apparentés, dont le Cercle des Collectionneurs (5300 membres en 1982), ex Cercle d'Art de Lucerne racheté en 1977? Certes, tout n'a pas disparu: il restait à fin 1984 près de 600 000 membres, un effectif de 388 personnes occupées (contre 572 sept ans plus tôt), un programme de 300 titres nouveaux (en allemand) et de 400 enregistrements supplémentaires par année, et un certain flair: «la Guilde» a mis en vente les premiers disques compacts dès avril 1983, en même temps que les autres magasins.

Mais il reste aussi les comptables, les planificateurs, et les organisateurs d'autoconcurrence. Les premiers regardent les chiffres, peu prometteurs; les planificateurs en tirent les conséquences pour l'avenir, préconisant un profil bas. Quant aux commerciaux, ils mettent depuis plusieurs années

en place un système de distribution parallèle à celui d'Ex Libris, mais interne à la Migros, qui veut plus que jamais vendre tout sous le même toit, — et sous le sien propre s'entend. Dès avant la disparition en 1977 du fournisseur-maison Lenco, les coopératives Migros offraient des chaînes Hi-Fi et autres appareils dans leurs supermarchés, à des prix parfois inférieurs à ceux du magasin Ex Libris implanté dans les mêmes centres commerciaux. L'été dernier, Ex Libris liquidait son stock de gros appareils son et images, dont Migros assume désormais seule la vente et la réparation.

### PARMI LES «AUTRES ENTREPRISES»

Mais il y a plus dur: pendant le règne de Lamprecht, qui a d'ailleurs passé à la concurrence (chez Artemis Verlag), le club Ex Libris respectait la convention passée avec la Société des libraires et éditeurs, qui continue d'appliquer le système des prix imposés avec la bénédiction répétée de la Commission des cartels (en 1973 et 1983). En particulier, Ex Libris se plie encore à la «règle des deux Noël», selon laquelle un livre demeure réservé aux libraires professionnels pour les deux fins d'année qui suivent sa parution. Or, la Migros teste dans plusieurs de ses grandes surfaces MMM un assortiment de livres à grand tirage, vendus souvent au-dessous du prix imposé, et cela dès leur première édition.

Tant la société Ex Libris, club d'alors 5500 membres racheté en 1950 par Duttweiler qui ne voulait pas passer pour un simple marchand de macaronis, que la Migros prétendent faire œuvre de diffusion culturelle efficace, la première en ayant son propre réseau de vente, la seconde en mêlant les objets culturels aux biens de consommation courante. L'ambiguïté est évidente de part et d'autre.

Fait intéressant: jusqu'en 1979, le rapport annuel de la Migros commentait l'exercice écoulé d'Ex Libris sous le titre «formation, culture, arts, affaires sociales», avec les écoles-club, les eurocentres,

## Séduire et apitoyer

Le transfert des ateliers d'Hermes-Precisa International de Sainte-Croix à Yverdon, les difficultés de Lador ont fait depuis le début de l'été la «une» de l'actualité journalistique et politique vaudoise et suscité un certain nombre d'initiatives d'urgence. Quels éléments nouveaux justifiaient cet intérêt soudain et généralisé pour Sainte-Croix?

En fait aucun, tout au moins sur le fond. Les faiblesses structurelles de l'économie de la localité sont connues depuis longtemps et il n'était pas besoin d'être grand sorcier pour prévoir les problèmes qui se posent aujourd'hui. Ils résultent en effet de situations fort anciennes dont les manifestations actuelles ne constituent que les derniers avatars. Sainte-Croix doit donc reconsidérer son avenir, sachant que des solutions existent. Elles se nomment diversification de l'économie locale, modernisation des entreprises existantes et implantation

les concerts et autres spectacles. Depuis cinq ans, Ex Libris SA figure parmi les «autres entreprises», celles qui ne font ni production industrielle ni distribution commerciale seulement, avec la Banque Migros, la Secura, Hotelplan et la Migrol — toutes sociétés déficitaires à un moment ou un autre de leur histoire.

Désormais, la Migros veut vendre elle-même, et elle seule, les appareils, livres et disques. Comme elle dispose elle-même du fameux «pour-cent culturel» cédé pour moitié par la centrale et par les coopératives régionales à raison de 0,5% de leurs chiffres d'affaires respectifs. Les quelque 72,4 millions répartis en 1984 sont allés essentiellement au financement d'activités culturelles (écoles, concerts, spectacles, expositions, bourses et concours),

de nouvelles entreprises. Or, un certain nombre de facteurs, généraux ou spécifiques à Sainte-Croix, rendent difficile la mise en application des moyens. Tout d'abord les habitudes. Une reconversion demande en effet que l'on rompe avec le passé et que l'on fasse preuve d'imagination. Il est par exemple absurde de sacrifier l'industrie et de mépriser les réalisations qui peuvent voir le jour dans d'autres secteurs.

L'exemple du tourisme en est une bonne illustration. Il n'y a pas plus contradictoire que l'industrie et le tourisme, surtout dans les mentalités: alors que l'atelier est un monde clos, dont les valeurs reposent sur le travail et le sérieux, le tourisme représente les loisirs, l'ouverture, l'amusement. La rupture qu'implique le passage de l'un à l'autre est certainement une des plus difficiles qui soient. La présence de longue date d'HPI a donné un certain confort à toute la région. La situation actuelle exige un saut dans l'inconnu: l'ère de la grande entreprise est terminée, s'ouvre celle des petites qui demandent une plus grande souplesse et une meilleure capacité d'adaptation.

Autre handicap: l'exode important — notamment

et à la protection de la nature, des paysages et des monuments. Les activités sociales (sports, jeunesse, employées, handicapés) ont reçu 5,8 millions. Restent les «actions de politique économique», qui représentaient un peu plus de cinq millions en 1984, et plus de six millions en 1983, année d'élections nationales, et donc de budget supérieur pour l'Alliance des Indépendants.

En clair: les objets de la culture commercialisée à la Migros, les activités non rentables sur le pour-cent culturel. Cette parfaite division du travail ne laisse plus de place à Ex Libris, dont la disparition à terme ne fait donc aucun doute. On a simplement commencé par la Romandie, où sa modeste présence fait place à une discrète absence. En attendant l'application du «plan livres» à l'ensemble de la Suisse, et la fin du régime d'autoconcurrence.

d'une bonne partie des meilleurs éléments — provoqué par l'ouverture géographique de la localité et les relations étroites entretenues depuis longtemps avec Yverdon. Ceux qui sont restés sont souvent plus âgés et moins dynamiques que ceux qui ont préféré s'en aller, les jours ouvrables tout au moins.

Dans ce contexte, le dilemme de Sainte-Croix est qu'il lui faut à la fois séduire et apitoyer.

Pour attirer d'éventuels investisseurs, il est indispensable d'avoir et de donner une image confiante de soi. Une région dynamique, vivante, imaginative, offrant des manifestations culturelles originales, a toutes ses chances même si elle reste éloignée des grands centres. Par contre, à moins d'être «maso», personne ne sera tenté de s'installer dans une ville «sinistrée», dans une ville morte (et qui fait la morte), thème de l'opération menée au début de l'été. Cette opération, de même que la création récente d'un Comité de solidarité, neutralisent les chances de survie.

Mais Sainte-Croix a un autre problème. Il lui faut attirer l'attention, démontrer l'étendue des dégâts, prouver à l'autorité cantonale que des opérations urgentes et massives sont indispensables. Il semble bien — hélas — que ce soit le seul moyen pour obtenir du canton des mesures extraordinaires, dérogeant au principe d'égalité de traitement — ou plutôt rétablissant une véritable égalité de traitement: à situation semblable, traitement semblable, à situation différente, traitement différent. Sainte-Croix disposerait ainsi des moyens nécessaires à sa nouvelle politique de développement; ne pas perdre de vue toutefois que le travail qui doit être mené dépasse largement la durée des préoccupations politiques traditionnelles et ne peut en aucun cas se limiter aux quatre ans d'une législature.

La réaction doit donc être rapide, les actions entreprises dans le but d'attirer l'attention de courte durée pour éviter que ne s'installe dans les esprits l'image d'une région définitivement sclérosée. Car à Sainte-Croix, faut faire vite et pour longtemps.