

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL
FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES

Le marketing des biens d'investissement, méthodes et problèmes

THÈSE

PRÉSENTÉE A LA FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES
POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR ÈS SCIENCES ÉCONOMIQUES

PAR

FRANZ STUBERT

STUTTGART
1975

Monsieur Franz STUBERT est autorisé à imprimer sa
thèse de doctorat ès sciences économiques intitulée
"Le marketing des biens d'investissement, méthodes
et problèmes".

Il assume seul la responsabilité des opinions
énoncées.

Neuchâtel, 28 février 1975

Le doyen
de la Faculté de droit
et des sciences économiques

Paul Burgat

LE MARKETING DES BIENS D'INVESTISSEMENT

Méthodes et problèmes

Le marketing des biens d'investissement

I N D E X

	<u>Page</u>
Remarques liminaires	1
 <u>INTRODUCTION</u>	
1. Des biens d'investissement	4
Caractéristiques des biens d'investissement, de leurs marchés et de leurs acquéreurs	
2. Essence et nature du marketing	
Définition de la notion de marketing	9
Planification et politique de vente	12
Recherche systématique de débouchés nouveaux et création de nouveaux marchés	14
Penser par conceptions globales	14
Le traitement différencié des marchés	15
Les tâches du marketing	16
L'exploitation exhaustive des marchés existants	16
Recherche systématique de nouveaux débouchés	17
La coordination au sein de l'entreprise	19
Conséquences qui en résultent	21
Nécessité du marketing et conséquences qui en résultent	24

PREMIERE PARTIE

<u>L'analyse des marchés comme base et méthode d'information du marketing</u>		28
1.	Quelques idées fondamentales concernant l'analyse des marchés	28
2.	Concept, objet et tâche de l'analyse des marchés	30
	L'analyse des marchés. Ce qu'il faut entendre par là. Tâches qui lui sont imposées	30
	Objet de l'analyse du marché	32
3.	L'analyse des débouchés	34
3.1	La demande et le besoin	34
3.1.1	Principes fondamentaux	35
3.1.2	Le besoin en biens d'investissement	36

3.1.2.1	La nature du besoin en biens d'investissement	36
3.1.2.2	Des différents types de besoins en biens d'investissement	38
	Le besoin initial	39
	Le besoin de remplacement	42
	Le besoin suscité par l'extension	46
3.1.2.3	Les utilisateurs	49
3.1.2.4	Éléments pouvant influencer la demande	55
3.1.3	La demande en biens d'investissement. Sa réalisation dans la pratique	66
3.2	<u>L'offre et la compétition</u>	71
3.2.1	L'offre existant sur le marché et la quote-part de l'entreprise	73
3.2.2	L'objet de l'analyse concurrentielle	75
4.0	Sources et méthodes d'information les plus importantes	78
4.1	Comment se procurer le matériel d'information secondaire	80
4.1.1	Sources d'information intérieures	81
4.1.2	Sources d'information extérieures	84
4.2	Statistique primaire	89
4.2.1	L'observation du comportement des utilisateurs	89
4.2.2	L'expérimentation	91
4.2.3	L'interview des utilisateurs	91

DEUXIEME PARTIE

	<u>Les moyens du marketing - Les instruments du marketing</u>	107
A.	L'établissement des prestations de l'entreprise	109
1.	L'établissement du programme de vente et des produits à commercialiser	109
1.1	Tâche, signification et importance de ce moyen de marketing	109
1.2	Faiblesses et problèmes lors de l'établissement du programme de vente	112
1.3	Facteurs déterminant un établissement approprié du programme de vente	118
1.3.1	Problèmes principaux	118
1.3.2	La conception d'un produit considéré sous l'aspect de l'utilité fondamentale	120

	<u>Page</u>
1.3.3. La conception d'un produit considéré sous l'aspect de l'utilité complémentaire	127
1.3.4. Etablissement d'une liste de catégories d'utilités pour chaque produit	129
1.4. Les divers degrés de l'établissement d'un programme de vente	135
1.4.1. La première étape - amélioration ou élimination	141
1.4.2. Deuxième étape - nouveaux produits pour la clientèle actuelle	150
1.4.3. Troisième étape - nouveaux produits pour des nouveaux marchés	156
1.5. La recherche systématique d'idées nouvelles. Sources d'idées pour l'amélioration des produits existants et pour la création de produits nouveaux	160
1.5.1. Sources internes pour des nouveaux produits	161
1.5.2. Les sources extérieures des idées pour des produits nouveaux	168
1.5.3. Analyses spéciales, sources d'idées pour les produits nouveaux	170
2.0. <u>L'établissement du prix comme moyen du marketing</u>	180
2.1. Importance de la politique des prix sur le marché des biens d'investissement	180
2.2. Le prix en tant qu'instrument de la politique de la vente	182
2.3. Etablissement du prix d'après la valeur du résultat ou du bénéfice	186
2.4. La différenciation de la fabrication pour la commercialisation	193
2.5. L'établissement des conditions de paiement (les instruments de la politique des prix).	196
2.5.1. Les systèmes des remises	196
2.5.2. Les différenciations des prix	198
3.0. <u>Le financement du marché acheteur par la vente à crédit, comme moyen du marketing</u>	204
3.1. Quelques notions fondamentales concernant les formes habituelles du financement	204
3.2. Les formes classiques du financement	206

	<u>Page</u>
3.2.1. Formes du financement des achats du marché intérieur	206
3.2.1.1. Le financement à court terme	206
3.2.1.2. Le financement à moyen terme et à long terme	208
3.2.2. Formes du financement des achats du marché extérieur	211
3.2.2.1. Le financement à court terme	213
3.2.2.2. Le financement à moyen terme et à long terme	215
3.3. Quelques nouveaux moyens de financement de la vente	220
3.3.1. Le forfaitage	220
3.3.2. Le factoring	224
3.3.3. Le leasing	230
4.0 <u>Le service d'assistance technique comme moyen du marketing</u>	239
4.1. Le service d'assistance technique. Ses fonctions, son but, sa signification	239
4.2. Les formes particulières du service d'assistance technique pour biens d'investissement	242
4.3. Les fonctions du service d'assistance technique dans le cadre du marketing	245
4.3.1. Le service d'assistance comme condition implicite de la vente	245
4.3.2. Le service d'assistance technique en tant que support du service de vente	248
4.3.2.1. Extension horizontale du marché	249
4.3.2.2. Extension verticale du marché	251
4.3.2.3. Fonctions secondaires du service d'assistance technique	255
B. <u>L'établissement de la commercialisation</u>	259
5.0 <u>L'organisation de la commercialisation</u>	259
5.1. Le processus de la commercialisation - Les organes de commercialisation	259
5.2. La sélection des processus et des organes de commercialisation. Sa signification, son importance et ses problèmes	261

	<u>Page</u>
5.3. L'organisation de la commercialisation, moyen du marketing	265
5.3.1. Examen des voies possibles de commercialisation - Recherche des voies les plus appropriées aux biens d'investissement	265
5.3.1.1. Typologie des voies de commercialisation	265
5.3.1.2. Analyse des diverses voies de commercialisation en fonction de leur influence sur la promotion de la vente	266
5.3.2. Raisons pour lesquelles les producteurs en biens d'investissement préfèrent la vente directe	271
6.0 <u>Publicité et relations avec le public</u> (public relations)	284
6.1. La publicité des biens d'investissement. Son importance, ses tâches, ses buts	284
6.2. Problèmes de la publicité relative aux biens d'investissement	286
6.3. Mesures préparatoires et manière de procéder pour améliorer dans la pratique la publicité des biens d'investissement	289
6.3.1. Recherche des personnes ou des groupes à prospector	289
6.3.2. Comment déterminer et choisir les moyens de publicité	292
6.3.2.1. Nature et caractère divers des moyens de publicité et des supports publicitaires qui conviennent particulièrement pour les biens d'investissement	292
6.3.2.2. Analyse et choix des moyens de publicité et des media par rapport aux personnes à prospector	296
6.3.3. Renseignements et directives concernant l'élaboration des moyens publicitaires	312
6.3.3.1. Directives concernant le fond des moyens publicitaires	312
6.3.3.2. Suggestions concernant la forme à donner au moyens publicitaires des biens d'investissement	316
6.4. Le service des relations publiques, moyen de marketing pour les biens d'investissement	318

	<u>Page</u>
6.4.1. Les "relations avec le public". Ce qui les distingue de la publicité	318
6.4.2. Tâches des relations avec le public	321
6.4.3. Moyens et méthodes du service des relations avec le public	325
7.0. <u>La promotion des ventes</u>	331
7.1. Définition. En quoi elle diffère du service des ventes, de la publicité, du service d'assistance technique et des relations avec le public	331
7.2. Tâches et groupes visés par la promotion des ventes	334
7.3. Moyens et mesures de la promotion des ventes	337
7.3.1. Les possibilités de la promotion des ventes auprès des propres organes de vente du service extérieur: représentants, démarcheurs, commis-voyageurs	339
7.3.1.1. Formation - information - entraînement	340
7.3.1.1.1. Introduction et présentation de l'entreprise au moyen d'imprimés concernant l'entreprise	341
7.3.1.1.2. La formation professionnelle à l'aide de matériel pédagogique optique ou acoustique	341
7.3.1.1.3. Les formes de l'instruction verbale	342
7.3.1.1.4. Stage d'application et assistance de vente	344
7.3.1.1.5. Cours et programmes d'entraînement	345
7.3.1.2. L'information et l'instruction du vendeur	346
7.3.1.3. Assistance du travail du service extérieur par la fourniture du matériel auxiliaire de vente	349
7.3.2. Possibilités de la mise en oeuvre de la promotion des ventes chez l'utilisateur	352
7.3.2.1. Mise au courant et instruction du personnel de l'utilisateur	352
7.3.2.2. Information et stimulation des utilisateurs	354

TROISIÈME PARTIE

La planification des stratégies commerciales

	<u>Page</u>
A. <u>SYSTEME ET PROCESSUS DE L'ETUDE PREVISIONNELLE DU MARKETING</u>	366
1. Le planning stratégique ou à long terme. Détermination de la conception du marketing. Développement des stratégies.	372
2. Le planning tactique ou à court terme. Détermination du marketing-mix. Développement des tactiques du marketing	376
B. <u>SYSTEME ET PROCESSUS D'UN PLANNING DE COMMERCIALISATION DES BIENS D'INVESTISSEMENT (EXEMPLE PRATIQUE)</u>	382
1. <u>L'entreprise</u> . Les bases de l'étude pratique.	382
2. <u>Analyse du marché</u> pour équipements d'ateliers	391
2.1 La situation concurrentielle pour ces équipements	392
2.2 La situation de la demande	401
3. <u>ETUDE prévisionnelle à long terme des besoins et des ventes jusqu'en 1980</u>	410
3.1 Tendances et éléments susceptibles d'influencer la demande	410
3.1.1 Le développement de l'effectif en véhicules automobiles par rapport à la capacité de contrôle. - la nécessité de la rationalisation -	411
3.1.2. La conception du service après-vente des producteurs et importateurs. Recommandations ou injonctions d'investissement	415
3.1.3 Le développement technique des véhicules automobiles	417
3.1.4 La législation en matière de vérification	419
3.1.5 Le possesseur d'un véhicule automobile en tant que client de l'atelier. La nécessité de demeurer compétitif.	421
3.2 Etude prévisionnelle des besoins et des ventes. Prévision de la quote-part du marché	422
3.2.1 Développement et évolution des ateliers de réparation quant au nombre et à la structure	425
3.2.2 Etude prévisionnelle des besoins, répartis d'après les marchés partiels du programme de production	427
4. <u>Objectif global à long terme et stratégies commerciales de la gestion de l'entreprise jusqu'en 1980</u>	429
4.1 Conception générale des objectifs et des stratégies commerciales de la gestion de l'entreprise	429
4.2 Objectifs globaux et stratégies dans le domaine de la production commerciale. R.F.A.	430

4.3. Objectifs globaux et stratégies dans le domaine de la production commerciale. Etranger.	432
4.4. Objectifs globaux et stratégies dans le domaine de la production sur commande. R.F.A. et pays étrangers.	434
5. <u>Conception de la commercialisation "production sur commande" R.F.A. et pays étrangers 1973 - 1975</u>	436
5.1. <u>Planning stratégique de commercialisation à long terme</u>	439
5.1.1 <u>Objectifs de commercialisation qualitatifs et quantitatifs. Période 1973 - 1975</u>	439
5.1.2 <u>Stratégies de commercialisation 1973 - 1975</u>	440
5.1.2.1.1 <u>Système de diagnostic intégré</u>	441
5.1.2.1.2 <u>Participation de la clientèle à l'élaboration des systèmes Création de groupements d'études</u>	445
5.1.2.1.3 <u>Fixation du commencement de la commercialisation ou du lancement sur le marché du programme de production sur demande 1973-1975</u>	447
5.1.2.2 <u>Etude et mise en place de l'organisation et du dispositif de distribution</u>	448
5.1.2.2.1 <u>Vente directe</u>	448
5.1.2.2.2 <u>Vente au consommateur, par divers intermédiaires</u>	450
5.1.2.3 <u>Planification, des conditions de vente: prix, remises, commissions et rémunérations</u>	452
5.1.2.3.1 <u>Vente directe aux producteurs</u>	453
5.1.2.3.2 <u>Vente directe pour la revente par les producteurs aux distributeurs de leur marque (en R.F.A.)</u>	454
5.1.2.3.3 <u>Vente de la "production fabriquée sur commande" pour les besoins des distributeurs en R.F.A. et à l'étranger</u>	454
5.2. <u>Plan des stratégies commerciales à court terme (plan tactique) - Analyse d'un exemple pratique</u>	457
5.2.1 <u>Plan des objectifs 1973</u>	464
5.2.1.1 <u>Plan des objectifs généraux pour 12 mois</u>	464
5.2.1.2 <u>Plan des ventes sur 12 mois</u>	464
5.2.1.3 <u>Plan du chiffre d'affaire sur 12 mois (en milliers de DM)</u>	464
5.2.2. <u>Plan des mesures de commercialisation, ou plan du marketing-mix pour 1973</u>	466
5.2.2.1 <u>Plan des mesures générales s'étendant sur 12 mois. Plan des mesures particulières d'étendant sur 12 mois</u>	466
5.2.2.1.1 <u>Comment est déterminé le marketing-mix pour le 1^{er} trimestre</u>	467

	<u>Page</u>
5.2.2.1.2 Comment est déterminé le marketing-mix pour le 2 ^e trimestre	475
5.2.2.1.3 Comment est déterminé le marketing-mix pour le 3 ^e trimestre	484
5.2.2.1.4 Comment est déterminé le marketing-mix pour le 4 ^e trimestre	490
5.2.2.2 <u>Mesures trimestrielles complémentaires, subséquentes ou modificatives pour chaque projet en particulier</u>	497
5.2.2.2.1 Contrôle du plan prévisionnel des mesures à la fin du premier trimestre	497
5.2.2.2.2 Contrôle du plan prévisionnel des mesures à la fin du 2 ^e trimestre	505
5.2.2.2.3 Contrôle du plan prévisionnel des mesures à la fin du 3 ^e trimestre	515
5.2.2.2.4 Contrôle du plan prévisionnel des mesures à la fin du 4 ^e trimestre	528
6. <u>La conception de la commercialisation pour la vente des produits commerciaux en 1973 - 1975, tant en R.F.A. qu'à l'étranger</u>	543
6.1. <u>Plan de commercialisation à long terme (plan stratégique)</u>	544
6.1.1 <u>Objectifs quantitatifs et qualitatifs pour la période 1973 - 1975</u>	544
6.1.1.1 Vente du programme commercial - marché intérieur	544
6.1.1.2 Vente du programme commercial - marché extérieur	545
6.1.2 <u>Stratégies de commercialisation. Période 1973 - 1975</u>	546
6.1.2.1 <u>Planification du programme des produits (production commerciale)</u>	546
6.1.2.1.1 Tendances des réalisations. Réalisations améliorées, réalisations nouvelles	546
6.1.2.1.2 Répartition et planification des éléments de l'assortiment	548
6.1.2.1.2.1 Planning de l'assortiment pour le marché intérieur (1973 - 1975)	550
6.1.2.1.2.2 Planning de l'assortiment pour le marché extérieur (1973 - 1975)	553
6.1.2.1.2.3 Produits achetés par EAB à des tierces firmes dans le but de diversifier le programme de ses produits tant sur le marché intérieur que sur le marché extérieur	556
6.1.2.2 <u>Structure et réalisation des voies et de l'organisation de distribution. Organisation du service après-vente</u>	559

	<u>page</u>
6.1.2.2.1 Marché intérieur, Agences de vente, filiales et établissements de vente en gros	559
6.1.2.2.2 Le marché extérieur. Les sociétés de distribution à l'étranger. Les agences exclusives de représentation. Les distributeurs officiels	572
6.1.2.3 <u>Planification des conditions de vente: prix, remises, primes. Le leasing</u>	579
6.1.2.3.1 Le marché intérieur	580
6.1.2.3.1.1 Prix, remises, remises spéciales	580
6.1.2.3.1.2 Stratégies d'encadrement. Primes de prestations, bonifications etc.	581
6.1.2.3.1.3 Le crédit-bail	584
6.1.2.3.2 Le marché extérieur	585
6.1.2.3.2.1. Prix-courants, remises, primes, remises spéciales	585
6.1.2.3.2.2. Stratégies d'encadrement	587
6.2. <u>Plan tactique de la commercialisation. Plan à court terme ou plan d'action</u>	589
6.2.1 Le plan des objectifs 1973	607
6.2.2 <u>Le plan des mesures de commercialisation ou marketing-mix 1973 pour la vente des produits commerciaux sur le marché intérieur</u>	608
6.2.2.1 Le plan pour le <u>service extérieur</u> pendant 12 mois	
Le plan pour la <u>promotion des ventes</u> pendant 12 mois	
Le plan <u>publicitaire</u> pour 12 mois	
Le plan du <u>service après vente</u> pour les 12 mois	609
6.2.2.1.1 Etablissement du marketing-mix pour le premier trimestre 1973	610
6.2.2.1.2 Etablissement du marketing-mix pour le deuxième trimestre 1973	615
6.2.2.1.3 Etablissement du marketing-mix pour le troisième trimestre 1973	620
6.2.2.1.4 Etablissement du marketing-mix pour le quatrième trimestre 1973	623
6.2.2.2 <u>Plans trimestriels de mesures supplémentaires, complémentaires ou rectificatives pour chacun des groupes principaux de produits commerciaux</u>	625
6.2.2.2.1 Contrôle du plan prévisionnel après le premier trimestre	625
6.2.2.2.2 Contrôle du plan prévisionnel après le 2 ^e trimestre	629
6.2.2.2.3 Contrôle du plan prévisionnel après le 3 ^e trimestre	637
6.2.2.2.4 Contrôle du plan prévisionnel après le 4 ^e trimestre	647

CONCLUSION

But de la présente étude	667
Les moyens dont l'auteur s'est servi	667
Subdivisions logiques de l'ouvrage	668
la première partie - L'analyse des marchés comme base de la commercialisation	668
La deuxième partie - Les moyens et les instru- ments de la commercialisa- tion	668
la troisième partie - La planification des stra- tégies commerciales	669
L'utilité de l'étude pour la commercialisation des biens d'investissement	671

BIBLIOGRAPHIE

après p. 672

T A B L E A U X

Tableau I	Besoins de l'entreprise - Besoins des menages privés	p. 30
Tableau II	Exemple d'une matrice produit-marché d'une entreprise de constructions métalliques et mécaniques	après p. 51
Tableau III 1	Sources d'information pour informations secondaires - Sources internes de l'entreprise	après p. 83
Tableau III 2	Données importantes extraites de sources d'informations internes et qu'il s'agit de suivre constamment - Données quantitatives	après p. 83
Tableau III 3	Données qualitatives permettant d'améliorer les données du marketing	après p. 83
Tableau III 4	Informations quantitatives et qualitatives concernant la situation concurrentielle	après p. 83
Tableau IV 1	Sources d'information pour informations secondaires - Sources extérieures à l'entreprise	après p. 85
Tableau IV 2	Informations importantes qu'il est nécessaire de suivre constamment dans les sources d'informations extérieures à l'entreprise a) Informations concernant les marchés des produits de l'entreprise b) Informations concernant le secteur économique et industriel c) Informations concernant la situation générale des affaires	après p. 85
Tableau V	Recto du questionnaire relatif à la clientèle	après p. 106
Tableau VI	Verso du questionnaire relatif à la clientèle	après p. 106
Tableau VII	Informations typiques des sources importantes d'information concernant les produits	après p. 106
Tableau VIII	Informations typiques des sources importantes d'information concernant les branches	après p. 106
Tableau IX	Informations typiques des sources importantes d'information concernant les entreprises	après p. 106

Tableau X	Informations typiques des sources importantes d'information concernant la situation économique générale	après p. 106
Tableau XI	Tableau relatif aux exigences posées aux éléments de conception des produits de l'industrie mécanique	" p. 130
Tableau XII	Schéma de structure pour un planning du programme et des produits de vente répondant aux impératifs du marketing	" p. 137
Tableau XIII	Représentation systématique de l'analyse du programme	" p. 141
Tableau XIV	Classées par catégories de produits et par fréquence, les propriétés des produits considérés comme arguments de publicité et de vente dans 5.600 annonces pour des biens de production aux Etats-Unis	" p. 145
Tableau XV	Caractéristiques négatives justifiant la modification, voire même l'élimination d'un produit	page 149 - 150
Tableau XVI	Prévision futurologique	après p. 177
Tableau XVII	Plan de la méthode des casiers morphologiques	" p. 178
Tableau XVIII	Plan des dépenses pour un camion à utiliser sur le chantier	" p. 188
Tableau XIX	Valeur actuelle d'une vente à terme de 1 DM	" p. 191
Tableau XX	Les voies de commercialisation sur le marché des biens d'investissement	" p. 266
Tableau XXI	Importance des voies de commercialisation des producteurs en 1969-1974 par secteurs industriels et en fonction du pourcentage des entreprises questionnées	" p. 278
Tableau XXII	Importance des voies de commercialisation des producteurs en 1969-1974 par secteurs industriels et en fonction de la valeur totale fournie	" p. 278
Tableau XXIII	Importance, des voies de commercialisation des producteurs en 1969-1974 par secteurs industriels et par ordre de grandeur des entreprises (en fonction de la quote-part des firmes)	" p. 278

Tableau XXIV	Importance des voies de commercialisation des producteurs en 1969 - 1974 par secteurs industriels et par ordre de grandeur des effectifs des entreprises (en fonction de la valeur des produits fournis)	après p. 278
Tableau XXV	Foire de Hanovre - La situation hiérarchique des divers visiteurs au sein de l'entreprise à laquelle ils appartiennent. But de la visite	p. 302 à 305
Tableau XXVI	Les public relations - la publicité	p. 320 et 321
Tableau XXVII	Mesures que peut prendre le service des relations avec le public	p. 323 et 324
Tableau XXVIII	Répartition des mesures de promotion des ventes	p. 335
Tableau XXIX	Tableau des catégories principales d'appareils	p. 384 à 386
Tableau XXX	Organisation de la distribution d'équipements d'atelier EAB	après p. 390
Tableau XXXI	Ateliers de réparations automobiles - Effectifs de la main d'oeuvre (de 1967 - 1980 - voitures particulières et utilitaires)	" p. 412
Tableau XXXII	Evolution du nombre et de la structure des ateliers de réparation, de 1967 à 1980	" p. 426
Tableau XXXIII	Prévision globale des besoins (en millions de DM) jusqu'en 1980	" p. 427
Tableau XXXIV	Prévision du chiffre des ventes et de la quote-part du marché, jusqu'en 1980, (en millions de DM)	" p. 428
Tableau XXXV	Diagramme des stratégies commerciales de la gestion de l'entreprise EAB jusqu'en 1980	" p. 429
Tableau XXXVI	Fixation du commencement de la commercialisation et/ou de la mise sur le marché du programme de production sur demande 1973 - 1975	" p. 447
Tableau XXXVII	Schéma des tâches et des activités pour la vente de produits élaborés et fabriqués sur commande	" p. 458

Tableau XXXVIII	Planning de l'assortiment des produits commerciaux pour le marché intérieur, 1973 - 1975	p. 551 et 552
Tableau XXXIX	Ampleur, nature et priorités des diversifications futures pour le marché des produits commerciaux EAB	après p. 556
Tableau XXXX	Clef saisonnière 1973 - Marché intérieur (en %)	" p. 608
Tableau XXXXI	Production et exportation de voitures à moteur et de tracteurs routiers de décembre 1972 à décembre 1973 inclus; modifications en %.	p. 653 - 654
Tableau XXXXII	Prévisions à long terme des besoins sur les divers marchés partiels	après p. 666
Tableau XXXXIII	Prévision des objectifs stratégiques et conséquences qui en découlent pour le marketing-mix jusqu'en 1976 "	p. 666
Tableau XXXXIV	Système de planification du marketing pour les biens d'investissement (démontré par l'exemple d'un producteur d'équipements d'ateliers)	" p.672
Tableau XXXXV	Plan de commercialisation à brève échéance pour la R.F.A. (marché intérieur), 1973 - "production sur commande"	" p.672
Tableau XXXXVI	Plan de commercialisation à brève échéance pour la R.F.A. (marché intérieur), 1973 - "programme-commercial"	" p. 672

LE MARKETING DES BIENS D'INVESTISSEMENT

Méthodes et Problèmes

Remarques liminaires

Lorsqu'il affirmait dans son livre "Die nächsten zwanzig Jahre" (1) que la révolution technologique de notre temps demeurerait totalement improductive si elle n'était pas accompagnée de changements décisifs dans la gestion des ventes, Peter F. Drucker plaçait la conception du marketing au cœur même de la gestion de l'entreprise de demain.

Cette conception du marketing résulte davantage des développements, des modifications ou des exigences du marché que des réflexions théoriques et scientifiques suscitées par l'une ou l'autre des disciplines de l'économie politique ou de la gestion des entreprises.

Il est de fait que la plupart des entreprises sont forcées de constater tous les jours qu'au cours de ces dernières années la concurrence s'est nettement durcie sur presque tous les marchés. L'offre, même s'il s'agit de biens d'investissement, s'accroît et se différencie de plus en plus. Que la production doit être d'une qualité extrêmement poussée, va désormais de soi; la solution satisfaisante des problèmes que pose la vente devient de plus en plus ardue, de plus en plus complexe. Plus particulièrement, il est de plus en plus compliqué de découvrir des lacunes qui valent la peine d'être comblées, économiquement parlant.

Si l'on veut trouver une solution valable et durable aux problèmes industriels de vente, il est impératif de consacrer désormais une attention toute particulière à l'extension systématique de la gestion des ventes, du marketing,

attention qui, par le passé, était avant tout orientée vers les problèmes d'une production rationnelle.

En tant que discipline économique, le marketing est une discipline relativement jeune; elle ne possède pas encore la concision, l'ordonnance, la vigueur des disciplines classiques. Il est clair qu'à l'heure actuelle les résultats des investigations présentes ne constituent pas la solution parfaite aux problèmes de vente avec lesquels tous les producteurs de biens d'investissement pourront être confrontés. L'auteur s'est néanmoins efforcé d'assimiler l'état présent des connaissances dans le domaine du marketing pour les biens d'investissement et d'en dégager les idées directrices en utilisant et en exploitant pour son travail scientifique:

- ses travaux personnels et l'expérience qu'il s'est acquise par son activité dans le domaine de l'analyse et des études des marchés et des structures de consommation.
- ses analyses concernant la situation actuelle de l'industrie des biens d'investissement, établies en qualité de participant à divers groupes de travail du VDMA (= Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten) et à des cercles d'études comparatives interentreprises.
- les publications les plus importantes dans le domaine de la vente des biens d'investissement et les domaines connexes.

La présente étude poursuit un double but:

- la recherche et la présentation des moyens et des techniques du marketing dont les producteurs de biens d'investissement pourraient se servir avec profit;

- l'élaboration d'un système d'étude prévisionnelle permettant aux entreprises d'établir et de développer une conception du marketing qui correspond au mieux aux conditions et aux exigences du marché et de l'entreprise même; de réviser périodiquement, à peu de frais et en peu de temps, cette conception et de l'adapter rapidement aux conditions nouvelles.

Esquissions brièvement le plan général de l'ouvrage:

L'introduction part du concept même des biens d'investissement et étudie leurs caractéristiques, leur marché, leurs acquéreurs; elle examine ensuite l'essence et la nature du marketing, sa nécessité, et les conséquences qui en résultent pour la vente des biens d'investissement.

La première partie traite de l'étude du marché en tant qu'élément d'information et méthode d'information, qu'il s'agit d'acquérir et de posséder si l'on veut établir un marketing prévisionnel et systématique.

La deuxième partie expose les moyens du marketing permettant à une entreprise d'influencer ses résultats de vente, moyens qu'il est indispensable de connaître si l'on veut les mettre en oeuvre de manière systématique et organisée.

La troisième partie précise et caractérise le système et la méthode permettant d'établir un plan de marketing à long terme (plan stratégique) ou à court terme (plan tactique).

Introduction

INTRODUCTION

1. Des biens d'investissement

Un bien (un produit, une marchandise) est un moyen de satisfaire un besoin. Un moyen ne peut, en conséquence, être considéré comme un bien que si un besoin réel ou factice existe que ce moyen peut satisfaire (2). "On achète une chose parceque l'on en a besoin ou que l'on croit en avoir besoin" (3). Suivant leur degré de disponibilité, on distingue entre biens courants et biens rares. Les biens courants sont disponibles en grande quantité; les biens rares ne sont disponibles qu'en quantités restreintes, comparés aux biens courants. Etant donné que seuls les biens rares peuvent faire l'objet de l'économie, on les nomme également des "biens économiques".

Dans la littérature ayant pour objet les sciences économiques ainsi que dans la pratique, la notion de "biens" connaît de nombreuses classifications, au contenu le plus varié (4). Surtout la distinction entre "bien de consommation" et bien d'investissement" (ou "bien de production") est largement répandue. Toutefois, le fait que ces notions sont souvent utilisées comme notions quasi complémentaires ne doit pas nous faire perdre de vue que cette classification prête très souvent à confusion et est la cause de maint malentendu, d'une part parceque la plupart du temps la notion de "biens de consommation" n'est pas ou insuffisamment définie par rapport aux biens d'investissement ou aux biens de production, d'autre part parceque les notions de biens d'investissement et de biens de production sont considérées en partie comme antagoniques, en partie comme synonymes. Il semble donc fort opportun de conserver la notion de "biens de consommation" et de lui opposer la notion de "biens de non-consommation" (5).

Délimiter le sens de ces deux notions devient possible, si pour établir la distinction, on prend comme critère le lieu d'utilisation de ces biens. Vus ainsi, les biens de consommation sont des moyens qui quittent le processus de production pour devenir des objets d'utilisation dans l'économie domestique des ménages privés (6); les biens de non-consommation sont dès lors tous les moyens acquis, achetés ou mis an oeuvre au vue de permettre la production d'une entreprise privée ou publique. Ainsi définie, cette notion de biens de non-consommation englobe tant les biens intégrés au produit fini que les biens qui ne font que contribuer à la production ou la rendre possible (7).

Définissons maintenant les "biens d'investissement" ou les "biens de production" par rapport aux "biens de non-consommation".

Les biens de production ou biens intermédiaires sont des moyens qui dans une entreprise, servent à la production et entrent directement dans le processus de production. Tels sont p.ex. les produits demi-finis, les matières premières, les produits auxiliaires ainsi que les produits d'entretien ou de fonctionnement. Les biens d'investissement, par contre, sont tous les moyens qui, de par leur construction technique, sont à même de réaliser dans une entreprise un processus de transformation ou de contribuer à un processus de façonnage d'autres produits (8). En d'autres mots, ce sont des moyens qui rendent la production possible, sans pour autant entrer dans le produit fini. On pourra, à titre d'exemple, ranger dans la catégorie des biens d'investissement les produits des industries (9) suivantes, pour autant, bien entendu, qu'ils n'entrent pas dans la composition du produit fini ou qu'ils se sont destinés à être utilisés dans l'économie domestique ou les ménages privés:

* ou effectuent des prestations

- a) industrie métallurgique (acier et alliages légers)
- b) industrie mécanique et construction de machines
- c) industrie automobile et aéronautique
- d) constructions caiales
- e) industrie électrotechnique
- f) industrie de la mécanique de précision et de l'optique
- g) industrie de façonnage et de formage

Dans la présente étude nous avons délibérément écarté de nos considérations les biens d'investissement secondaires ne participant pas directement à la production proprement dite, comme p.ex. les bâtiments administratifs, les halls, les ateliers, pour nous limiter strictement à l'étude des biens d'investissement mobiliers.

Caractéristiques des biens d'investissement, de leurs marchés et de leurs acquéreurs

- Les biens d'investissement se caractérisent par leur complexité technique, leur individualité; ils sont précieux et de haute valeur (10). Ce sont des produits difficiles à construire et difficiles à utiliser, qui requièrent des connaissances techniques approfondies tant chez le producteur que chez l'utilisateur. De ce fait, ils demandent que leur fonctionnement soit expliqué, que l'utilisateur - ou son personnel - subisse une formation ou un entraînement technique; bref ce sont des biens qui exigent une instruction, technique au plus haut degré.
- Le temps nécessaire à la construction ou à la fabrication des biens d'investissement est relativement long et peut s'étaler sur un certain nombre de mois, voire d'années. En conséquence il en résulte une prévision à long terme dans tous les secteurs de l'entreprise productrice et de l'entreprise acquéreuse.

- La durée d'utilisation des biens d'investissement est normalement très longue (les exceptions sont dues en majeure partie à la rapidité du progrès technique). Cette longévité entraîne une certaine versatilité, un certain mouvement périodique et irrégulier de la demande, puisque la durée de service relativement longue des biens d'investissement distrait du marché pour une période équivalente une partie des utilisateurs.
- Le besoin en biens d'investissement est conditionné par la demande aux divers niveaux subséquents et en tout premier lieu par la demande émanant d'entreprises qui ont besoin de ces biens d'investissement pour fabriquer les produits demandés par les ménages privés. C'est pour cette raison que l'on qualifie le besoin en biens d'investissement de besoin dérivé (11) ou indirect (12).
- Le nombre d'acquéreurs possibles pour un certain bien d'investissement est plutôt restreint. Dans les quelques cas exceptionnels où ce postulat s'avère inexact au moins le nombre d'acquéreurs principaux est très limité (13).
- Du fait que les biens d'investissement demandent à être expliqués et que très souvent ils sont commandés par l'acquéreur conformément à ses exigences et aux nécessités de sa production, ils sont vendus, dans la plupart des cas, directement du producteur à l'utilisateur.
- Lors de l'acquisition des biens d'investissement, les considérations d'ordre rationnel prédominent (14): le produit demandé doit satisfaire à des exigences techniques et économiques nettement définies. Peu ou pas de place pour des considérations d'ordre émotionnel ou intuitif. Il est rare également de rencontrer

des achats impulsifs, car l'acquisition définitive d'un bien d'investissement est toujours le résultat d'une longue période de considérations et de réflexions mûrement élaborées. Les facteurs pondérables tels que les frais d'exploitation, la capacité de production, la qualité de la machine ou des produits, la sécurité du fonctionnement, les délais de livraison, les conditions de paiement, le service d'après-vente jouent dans la décision de l'acquéreur un rôle primordial.

Il faut cependant ne pas perdre de vue que parallèlement aux motifs d'ordre rationnel et utilitaire, les motifs d'ordre irrationnel jouent également un rôle (15). En se basant sur des résultats récents en matière d'étude du marché, Strottmann en arrive à conclure que "les décisions du préposé aux achats dans l'entreprise ne sont pas uniquement le fruit de réflexions rationnelles d'ordre commercial voire même technique; bien au contraire, souvent des considérations d'ordre entièrement irrationnel et instinctif, certaines motivations dues au prestige, certains facteurs subconscients s'y joignent et y participent". (16)

Il n'est guère possible d'établir à présent de manière sûre dans quelle mesure les attitudes émotionnelles et instinctives influencent ou modifient les considérations rationnelles. Cela dépend en fond "de l'idée personnelle que l'on se fait dans l'entreprise au sujet de l'utilité de certains biens" (17).

- En règle générale, un bon nombre de personnes participe et coopère à la décision d'acquiescer un bien d'investissement (18) puisque des décisions judicieuses ne peuvent être prises que dans la mesure où l'on réussit à concilier les divers points de vue: technique,

trésorerie, résultats commerciaux, politique de vente, etc. de manière telle que la décision finale soit la synthèse objective de tous les arguments, considération faite de leur importance respective" (19). Le nombre de personnes participant à la décision augmente en fonction de la grandeur de l'entreprise et de l'accroissement de la valeur du produit. Pour qu'elles puissent prendre cette décision en commun et de commun accord, toutes les personnes participantes sont réunies en "collectifs de décision" pour reprendre le terme de Kosiol (20). A l'instance individuelle se substitue l'instance plurale, à la décision individuelle la décision concertée du groupe.

2. Essence et nature du marketing

Définition de la notion de marketing

Le terme de "marketing" nous vient des Etats-Unis. A l'origine, il signifiait simplement "vendre tout ce que l'usine peut produire" (21). Depuis cette notion s'est fortement modifiée, ce qui justifie l'emploi de ce terme en français. En effet jusqu'à présent il n'existe pas en français une traduction équivalente et universellement acceptée qui exprime en un seul mot le concept actuel du marketing.

Littéralement et dans son acceptation la plus large, marketing pourrait être traduit par "activité orientée vers le marché". Pris dans ce sens, il existe autant de domaines de marketing que l'entreprise a de marchés. On aurait ainsi, par exemple, un marketing des débouchés commerciaux, un marketing du marché d'approvisionnement etc. De fait, le mot "marketing" est utilisé occasionnellement dans ce sens très large; ces temps derniers on a parlé même d'un "marketing du personnel".

Dans un sens plus restreint, mais bien plus usuel, le marketing concerne dans l'entreprise le domaine de la vente. C'est dans ce sens restreint que nous utiliserons le mot marketing au cours de notre étude.

Et tout d'abord, le marketing est une conception dynamique de la gestion de l'entreprise. Ses éléments essentiels sont d'un part une orientation plus consciente de tous les domaines et de toutes les fonctions de l'entreprise vers le marché ou vers le client, d'autre part une accentuation plus prononcée des fonctions créatrices à mettre en oeuvre pour la recherche de débouchés nouveaux, la création et la conquête de nouveaux marchés. Une autre caractéristique fondamentale du marketing dans le cadre de la gestion de l'entreprise serait, d'après nous, le fait de penser par conceptions globales en saisissant les rapports qui unissent les divers problèmes, ainsi que la mise en oeuvre du principe de la différenciation dans la manière d'étudier, de prospecter et de traiter les marchés.

Cette manière de concevoir la gestion de l'entreprise est l'attitude conséquente et logique des responsables de l'entreprise en face de la situation du marché que l'on peut définir par l'expression "le marché est acheteur" (22), une situation que l'on retrouve à l'heure actuelle presque sur tous les marchés du monde.

Ainsi que nous le montrerons dans les pages qui vont suivre, cette conception de la gestion de l'entreprise dénommée marketing (les américains la nomment également "marketing concept" ou "marketing philosophy") se distingue nettement des autres conceptions similaires, encore en vogue à l'heure actuelle.

Afin de réaliser le marketing en tant que conception de la gestion de l'entreprise, et d'accomplir les tâches concrètes et les buts du marketing dans l'entreprise, il convient de procéder à la création de certaines conditions d'organisation bien définies et en développement des moyens, des activités et des fonctions mis en oeuvre (moyens que dans la pratique on a l'habitude de désigner par génériques de "vents" ou de "distribution") pour en faire un instrument approprié, qui soit susceptible de réaliser les tâches plus vastes désormais imposées au marketing.

Nous en venons ainsi au contenu plus concrétisé de la notion de marketing.

Dans le sens que nous lui avons donné plus haut, le marketing comprend les moyens nécessaires à la réalisation de la conception de gestion, des tâches et des buts du marketing, - moyens d'abord préparés (information et planning) puis exécutés et contrôlés (information) par l'activité des personnes chargées du marketing.

Par moyens du marketing il faut entendre les mesures concrètes, rassemblées et concentrées sous la point de vue de leur similitude d'impact, qu'une entreprise peut prendre ou a l'intention de prendre pour influencer en sa faveur de manière durable les décisions d'achat de sa clientèle effective, possible, probable ou virtuelle et pour créer chez cette clientèle, pour l'approvisionnement futur de ses besoins, une attitude favorable vis-à-vis de l'entreprise vendeuse.

Caractéristiques du marketing en tant que conception de la gestion de l'entreprise

La conception de la gestion de l'entreprise par rapport au marketing concerne, ainsi que nous l'avons déjà signalé, l'entreprise tout entière et s'emprunte des caractéristiques suivantes, que nous commenterons au fur et à mesure.

- Planification et politique commerciale de l'entreprise orientée vers la vente

Le marketing tel que nous le concevons implique une orientation de l'entreprise vers les débouchés, le marché, la clientèle. En d'autres mots, les préoccupations de l'entreprise doivent s'orienter d'un bout à l'autre vers le client, vers ses besoins, vers ses problèmes. Cet objectif est sans conteste la caractéristique la plus marquante du marketing. Cela ne signifie nullement que sous le signe du marketing l'entreprise ait à satisfaire et à réaliser les désirs les plus spéciaux de la clientèle! Bien au contraire: cela signifie tout simplement qu'à l'aide de ses organes de marketing l'entreprise doit avant de procéder à la réalisation, à la mise au point et à la fabrication de ses articles, rechercher et établir systématiquement s'il existe des débouchés lucratifs pour ce genre de produits et quelle présentation, quelles caractéristiques ces produits doivent avoir pour qu'ils se vendent, c'est-à-dire pour qu'ils soient compétitifs et qu'ils répondent à un besoin.

Selon Lyndon O. Brown (23) l'attitude traditionnelle de l'industrie était caractérisée par le souci de créer un produit de qualité pouvant être fabriqué de manière économique, c'est-à-dire rentable. Ensuite on s'efforçait de "placer sa marchandise" par des méthodes de vente et une publicité qui souvent ne manquaient pas d'agressivité.

Aujourd'hui, l'industrie moderne prend la question par l'autre bout. Il s'est produit un véritable retournement: l'industrie moderne étudie le marché, détermine les produits dont le besoin se fait sentir, établit les caractéristiques de la demande et le prix que le marché est prêt à payer. Ce n'est que lorsqu'elle est en possession de toutes ces données de base, qu'elle se met à produire.

Il va de soi que dans le cadre du marketing, on doit ne pas perdre de vue les intérêts et les exigences des autres secteurs de l'entreprise; ceci vaut tout particulièrement lorsqu'il s'agit de coordonner à bref délai les exigences du marché et celles de l'entreprise. Pour une coordination à longue échéance du marché et de l'entreprise il est toutefois indispensable que l'entreprise soit conduite en fonction des impératifs du marché; cette exigence dérive strictement du principe fonctionnel de l'économie du marché dans les pays dont l'économie est très poussée.

La différence fondamentale entre la conception de la gestion d'une entreprise orientée vers une conception de la vente tel que l'entend le marketing et celle orientée vers la production a trouvé une formule heureuse sous la plume de Peter F. Drucker qui écrivit "quel que soit le produit que l'entreprise fabrique, le service des ventes le vendra bien" (24).

Pareille gestion orientée de manière unilatérale vers la production n'est plus, depuis longtemps, l'apanage que de quelques rares entreprises, si bien que l'on peut dire qu'aujourd'hui elle constitue l'exception et non la règle. En pratique une orientation plus forte vers la vente s'est imposée de plus en plus. Cependant, cette conception diffère encore très nettement de ce que le marketing requiert de la gestion de l'entreprise.

La différence des deux optiques est exprimée de manière concise par Herbert Gross, qui affirme: "le marketing entre en jeu avant que la production commence; la distribution classique ne commence, elle, qu'après que la production est achevée" (25).

Pour dissiper dès l'abord tout malentendu, soulignons que même dans une gestion de l'entreprise dictée par le marketing, la vente continue d'exercer un rôle fondamental à l'intérieur du marketing puisque c'est à elle qu'échoit la fonction essentielle d'obtenir les commandes. Sous la prédominance du marketing la fonction de la vente n'est donc nullement minimisée; bien au contraire, la conception du marketing s'efforce d'alléger la fonction traditionnelle de la vente en cherchant, au moyen de fonctions qui lui sont propres - en tout premier lieu l'étude du marché et la planification des produits - d'anticiper les besoins et les problèmes de la clientèle effective ou potentielle et d'éliminer d'emblée les résistances qui pourraient se rencontrer sur le marché.

- Recherche systématique de débouchés nouveaux et création de nouveaux marchés

A l'opposé d'une conception uniquement orientée vers la production ou à celle uniquement orientée vers la vente, la marketing, prise comme conception de la gestion de l'entreprise, se caractérise par l'accent plus prononcé porté sur la recherche active et systématique de débouchés nouveaux et sur la création et la conquête de nouveaux marchés. Les conceptions orientées vers la production ou celles orientées uniquement vers la vente ont par contre une tendance à limiter la fonction de leurs services de vente ou de distribution à la réalisation d'un chiffre d'affaires procurant un maximum de bénéfices avec les produits faisant partie du programme de fabrication et ce, sur les marchés déjà existants.

- Penser par conceptions globales en saisissant l'interdépendance des problèmes

Une autre caractéristique de l'orientation en fonction du marketing, c'est qu'il impose à la gestion de

l'entreprise l'obligation de penser en concepts fondamentaux, intégrés et appliqués à toutes les questions - penser en somme en envisageant les problèmes dans leur totalité, dans leur inter-connexion avec d'autres problèmes - tout le contraire d'un penser en fonction de son ressort, de son petit domaine réduit. Un trait significatif du marketing en tant qu'imperatif de la gestion, c'est qu'il entend imposer à tous ceux qui exercent une activité à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, le véritable principe que le succès, voire même l'existence de l'entreprise dépendent essentiellement du marché et que tous ceux qui, à quelque degré que ce soit, contribuent à l'activité de l'entreprise, portent la responsabilité de ce succès et de cette existence. Ainsi, la tâche d'associer les services intérieurs de l'entreprise à ses débouchés et à ses marchés relève également des attributions du marketing.

Du point de vue de l'organisation il n'est pas possible de confiner l'optique du marketing à l'un ou l'autre secteur de l'entreprise: à l'intérieur de celle-ci, il s'étend à la production, à l'achat, à l'approvisionnement et commande et contrôle les recherches, les études, les développements; à l'extérieur il s'étend, par ses études prévisionnelles, ses plannings et même par ses actions et ses campagnes, aux marchés des utilisateurs directs des produits de l'entreprise. En tant que conception de la gestion de l'entreprise, c'est là un troisième trait caractéristique du marketing (26).

- Le traitement différencié des marchés

Comme dernier trait spécifique du marketing, signalons le principe de la différenciation. Il faut entendre par là une attitude, une mentalité, une manière

d'agir qui s'adaptent avec souplesse aux conditions et aux données de chaque marché particulier. Le principe trouve son origine dans l'aperception que, pris dans son ensemble, le marché d'une entreprise à produits multiples se compose d'un certain nombre de marchés particuliers, dont chacun est influencé et conditionné d'une manière spécifique. Il se manifeste dans l'effort de discerner ces marchés diversifiés et de les traiter de manière différenciée en tenant compte de leurs particularités. Le principe de différenciation, tel que nous l'entendons ici, signifie en outre que l'entreprise, si elle se rend compte que ses capacités de production et de distribution sont insuffisantes pour épuiser les marchés effectifs ou potentiels de ses produits et qu'elle ne dispose pas des moyens appropriés pour remédier à cette insuffisance, crée volontairement une gradation occasionnée dans l'intensité avec laquelle elle entend traiter les marchés (27).

Les tâches du marketing

- L'exploitation exhaustive des marchés déjà existants

Cette tâche est à nommer en premier lieu lorsqu'il s'agit d'entreprises relativement anciennes - à l'opposé des entreprises nouvelles qui ont encore à créer leur marché, à se conquérir leurs débouchés. Pour une entreprise qui existe, il ne fait aucun doute d'essayer d'atteindre les objectifs particuliers du marketing sur les marchés déjà développés, consolidés, à l'aide des produits dont on dispose de par le programme de fabrication. Les efforts de vente qui en résultent constituent depuis toujours la tâche d'ordre général de tout service de ventes ou de distribution d'une entreprise bien conduite; il suffit donc de quelques mots brefs pour les définir.

Les caractéristiques de cette tâche d'ordre général sont les suivantes (28):

- en premier lieu, ces efforts portent sur des marchés existants, déterminés d'une part par un besoin effectif des utilisateurs pour un certain genre de produits, d'autre part par un programme de production déjà existant pour ces produits, et susceptible de satisfaire aux dits besoins des utilisateurs;
- d'autre part, que ces efforts sur ces marchés ont pour résultat (ou doivent avoir pour résultat) que certains objectifs du marketing: un certain volume de bénéfices, un certain volume de ventes, une quote-part déterminée, une certaine clientèle, soient atteints au moyen d'une vente rationnelle des produits en question aux clients effectifs.
- Recherche systématique de nouveaux débouchés: création de marchés nouveaux

C'est cette tâche qui, dans le cadre et sous le signe du marketing, est l'objet d'une attention toute particulière. Certes, la tâche n'est pas neuve pour les services chargés de rechercher et de créer, pour l'entreprise, des marchés nouveaux et de nouveaux débouchés; ce qui est neuf, c'est l'ampleur des moyens et la méthode dont on se sert désormais pour accomplir cette tâche. Le dynamisme sans cesse croissant de la technique moderne impose à toute entreprise la nécessité de rechercher systématiquement, selon un plan établi, des lacunes du marché pour les produits - anciens ou nouveaux - qu'elle fabrique, pour créer et ouvrir ainsi des marchés nouveaux prometteurs de succès. Ce n'est qu'ainsi qu'il est, en règle générale, possible à l'heure actuelle de garantir que les objectifs du marketing puissent être réalisés de manière durable (29).

C'est bien ainsi que Drucker et Gross ont vu la fonction et la tâche du marketing lorsqu'ils mettent - avec un peu trop d'emphasis peut-être - l'accent sur le marketing en affirmant qu'à l'opposé de la conception traditionnelle de la mission du service de vente, la tâche la plus importante d'une gestion moderne, orientée vers la distribution et la commercialisation des produits, c'est "la création de marchés nouveaux" (Peter F. Drucker) ou "la production de la demande" (Herbert Gross).

Il est évident que le rapport des deux tâches générales du marketing - celle de l'exploitation exhaustive des possibilités du marché et celle de la création de marchés nouveaux - varie considérablement en ce qui concerne le volume de travail concret à accomplir pour réaliser ces tâches, en fonction de l'entreprise, de la branche commerciale, la tendance du marché et la conjoncture économique. On peut toutefois établir deux constatations universellement valables:

- Premièrement: par rapport à la tâche traditionnelle (l'exploitation exhaustive du marché existant), la recherche systématique des nouveaux débouchés et la création des marchés nouveaux ont pris une importance accrue; il en est de même du volume de travail concret entrepris dans ce domaine. En pratique, le fait s'est traduit par la création de plus en plus fréquente de départements de recherches de distribution, de bureaux d'étude du marché, de services de planning pour des produits nouveaux. Il convient de chercher la raison de ce phénomène d'une part dans l'offre de plus en plus importante et de plus en plus différenciée en produits industriels de toute espèce, qui rend de plus en plus ardue la recherche de lacunes à combler de façon lucrative, d'autre part dans un vieillissement généralement plus rapide des produits et des marchés.

- Deuxièmement: l'importance de la création de débouchés nouveaux dépend de la dynamique des marchés et des produits: des entreprises qui, avec la plupart de leurs produits, sont implantées dans une branche commerciale où par suite du progrès technique très rapide ou en raison de revirements brusques des besoins les produits, les procédés, les marchés même vieillissent ou dégénèrent rapidement, doivent naturellement prêter une importance plus grande à la recherche systématique des débouchés nouveaux et à la création de nouveaux marchés que celles qui se situent avec leurs produits dans un marché relativement stable (30).

Il s'ensuit de ce qui précède que les deux tâches fondamentales du marketing varient, quant à leur volume et à leur importance, d'entreprise en entreprise et qu'elles se complètent. C'est de l'exécution harmonieuse des deux tâches en question que dépend l'existence même de l'entreprise ainsi que la question de savoir si, à brève ou à longue échéance, l'entreprise pourra réaliser de manière continue ses objectifs de vente, de bénéfice, d'extension et d'accroissement.

- La coordination au sein de l'entreprise

Alors que les deux tâches mentionnées ci-dessus étaient orientées vers l'extérieur, la mission de coordination est plutôt dirigée vers l'intérieur.

Elle s'étend au sein de l'entreprise à la collaboration toute particulière avec les secteurs suivants:

- avec la direction de l'entreprise et avec tous les services de gestion, en vue du planning - à long et à court terme - de l'entreprise et du marketing

- avec le département de recherche, de développement et de construction en vue de l'établissement du programme de fabrication, des produits à manufacturer et des prix de vente, ainsi que l'établissement d'un échéancier de production (timing) lors de la fabrication de produits améliorées ou de produits nouveaux.
- avec les services de production pour la synchronisation du planning de vente et du planning de production et la coordination des délais de livraison stipulés par la clientèle avec ceux rendus possibles par la production; pour l'établissement judicieux des prix de vente en fonction des conditions du marché - en étudiant ensemble, par exemple, les possibilités de diminuer les prix de revient de la fabrication en utilisant des matériaux de substitution, en simplifiant la construction, en mettant en oeuvre des machines à plus haut rendement; pour la planification de produits nouveaux, de développement ou de perfectionnement (en vue de réviser les conditions de production, d'établir les exigences en personnel, en machines et en moyens financiers, d'améliorer le contrôle de la qualité, de remédier aux réclamations pour défaut de fabrication, etc.).
- avec le service des achats pour ce qui concerne le planning des produits nouveaux: pour l'information de matériaux, d'appareillages, d'accessoires nouveaux, de groupes d'appoint dont on pourrait se servir; des améliorations survenues dans les matériaux, dont on pourrait tirer de nouveaux arguments de vente ou de prospection, en étudiant l'établissement des prix, et en prenant note des modifications des prix des matières premières ou des salaires; pour agrandir le programme de vente par l'achat de produits complémentaires provenant d'autres fabricants et, le cas échéant, pour envisager la possibilité ou la conclusion de marchés multilatéraux (31).

Conséquences qui en résultent pour la réalisation de
l'instrument de vente

Considérés du point de vue du marketing, les services de ventes ou de distribution que l'on rencontre d'habitude dans les entreprises de biens d'investissement, et les tâches réalisées par les services ne sont que tronçons fragmentaires. Pour pouvoir réaliser les tâches imposées par le marketing, il faudrait créer un instrument de vente plus profilé, plus complet, plus perfectionné, plus différencié surtout que celui dont disposent actuellement le plupart des entreprises européennes producteurs de biens d'investissement.

La transformation et la refonte du département de vente ou de distribution dont on dispose en un instrument efficace de vente selon l'optique du marketing doivent, en règle générale, être réalisées suivant deux lignes essentielles:

- 1° Créer d'abord certains moyens du marketing et certaines fonctions du marketing qui, jusqu'alors existaient pas ou accomplissaient leur mission d'une façon inefficace ou inexistante. En pratique, il s'agit souvent de l'étude du marché (moyen capital d'information, pourtant!), de l'étude prévisionnelle du marketing ainsi que de certaines fonctions partielles et particulières du marketing que la pratique désigne fréquemment par le terme de "planification des produits" et sous lequel il faut entendre une fonction du marketing destinée à composer et à organiser la palette des produits offerts et à établir les produits nouveaux.

Mettre en oeuvre de manière plus systématique, plus ample et plus raisonnée le matériel et les moyens d'information dont on dispose - et plus particulièrement l'étude approfondie du marché - est une condition essentielle sans laquelle le marketing est non seulement

voué à l'échec mais, comme nous l'examinerons plus en détail dans une autre partie de cette étude, n'est même pas possible (32).

La planification des produits est un des moyens constitutive du marketing pour remplir de façon durable la tâche imposée à celui-ci, à savoir la gestion de l'entreprise en fonction du marché et depuis ce dernier, par la recherche constante et systématique des nouveaux débouchés, des marchés nouveaux et par la création de produits susceptibles d'ouvrir ces nouveaux marchés. La planification des produits, en tant que service de l'entreprise, se charge pour ainsi dire de ce que le programme de production et les produits eux-mêmes soient constamment renouvelés et tenus à jour et pourvoit à ce que l'entreprise soit sans cesse guidée vers de nouvelles possibilités de production lucratives (33).

Du fait du progrès rapide de la science et de la technique, cette fonction prend une importance accrue: la durée de la "présence" d'un produit (inchangé) sur le marché - le temps qui s'écoule entre son introduction sur le marché et sa relève par un produit qui le remplace - devient de plus en plus réduite. Il en résulte que toute entreprise qui néglige cette fonction est menacée dans son existence même. On en voit des exemples tous les jours. Etant donné le taux relativement bas du taux d'exploitation de nouvelles idées pour des produits nouveaux ou des améliorations de produits existants, étant donné aussi le laps de temps relativement long qui s'écoule entre l'idée d'un produit et son apparition sur le marché, il ne suffit plus, à l'heure présente, dans un grand nombre de branches économiques, que les responsables de l'entreprise se réunissent de temps à autre, à l'occasion et sans aucun esprit de système, pour s'entretenir de ce problème.

La planification fondée du marketing, elle non plus n'est guère présente (ou si elle existe, demande à être développée). Cartes, de nombreuses firmes établissent des plans de vente à court terme. Dans la plupart des cas ces plans sont établis simplement sous forme de diagrammes indiquant l'objectif de vente que l'on veut atteindre dans le futur immédiat; basés sur des informations insuffisantes et incomplètes, sans méthode, ces plans n'ont aucune valeur. Aussi les écarts entre les ventes effectives et les ventes prévues sont souvent énormes, ce qui n'est guère fait pour gagner dans l'entreprise des partisans du marketing. Cet instrument de contrôle et de gestion, dont l'importance est dès lors méconnue, est abandonné aussitôt. Une planification à longue échéance, qui aurait pour résultat une conception valable du marketing pour une période relativement longue (sous réserve d'ajustements périodiques) n'est guère pratiquée de façon systématique par la plupart des entreprises (34).

- 2° Les dispositifs de marketing mis en place jusqu'alors dans le service de vente, ou les fonctions de marketing jusqu'alors assumées dans le département de distribution, sont à développer d'une façon plus affective, à regrouper systématiquement et à orienter plus consciemment vers les buts communs du marketing.

L'une des améliorations les plus fréquentes des moyens de marketing dont on dispose serait la réforme de l'organisation de vente tant des services intérieurs qu'extérieurs de l'entreprise, qui bien souvent n'ont d'organisation que le nom. Des chefs de service de vente surmenés et surchargés de travail, une délimitation insuffisante des compétences, du travail d'information faisant double emploi, une exécution inutilement compliquée des commandes, une coordination déficiente, voire même une absence totale de coordination avec

les autres services de l'entreprise, telle est en quelques mots la situation que l'on rencontre très souvent dans le service intérieur. Une mauvaise répartition des "territoires" entre les représentants, un système de rémunération mal approprié, un mauvais choix d'implantation, des contrôles ineffectifs, une direction inefficace et un appui insuffisant, voilà dans la plupart des cas, les faiblesses typiques du service extérieur.

Les moyens de marketing existants - le service de vente, le service de publicité, le service d'après-vente - ne sont très souvent pas mis en oeuvre pour atteindre le but commun; bien au contraire, ces services et ceux qui les dirigent travaillent souvent indépendamment les uns des autres, sans coordination, sans consultation systématique. Nous pensons ici aux moyens de marketing distribution et publicité, ou la vente et le service après-vente (35).

L'expérience a prouvé qu'une vérification systématique des services intérieurs et extérieurs de vente et de distribution de l'entreprise présente presque toujours la possibilité de réaliser des améliorations rationnelles sans mise en oeuvre de moyens financiers importants - que ce soit en réduisant les coûts commerciaux internes ou en envisageant des mesures destinées à augmenter l'efficacité des moyens de marketing utilisés.

3° De la nécessité du marketing et conséquences qui en résultent pour la vente des biens d'investissement

L'introduction de nouvelles conceptions, la modification d'une attitude intérieure, l'abandon d'idées traditionnelles, la mise en oeuvre de moyens nouveaux ne se justifient que si des changements fondamentaux se sont produits chez l'utilisateur ou plus généralement, sur les marchés de vente. Que ces changements

fondamentaux se sont produits depuis longtemps, les faits suivants sont là pour le prouver:

- 1) Non seulement en Europe, mais dans le monde entier des vastes espaces économiques clos sont en train de se créer. Dans de nombreux pays se constituent des potentiels de forces économiques. Grâce à ces marchés fermés, grâce à ce potentiel de forces, l'acheteur se sent soutenu et impose au producteur des conditions bien plus dures qu'autrefois.
- 2) Après que, dans le monde civilisé, à la fin de la deuxième guerre mondiale, les énormes besoins en biens de consommation et en biens d'investissement eurent été comblés, une sursaturation se fait sentir dont les conséquences semblent moins d'ordre conjoncturel et donc éphémères que d'ordre structurel et donc durables.
- 3) La rapidité du progrès technique modifie constamment les exigences et les besoins, non seulement ceux du consommateur final, mais également à l'échelon du producteur de biens de consommation ou d'investissement. Ce serait une erreur fatale que de croire que ce développement accéléré se confine aux sciences ou aux industries dont le progrès a été éminemment spectaculaire - comme par exemple l'aéronautique, l'utilisation de l'énergie nucléaire, ou l'électronique. Qu'il nous suffise d'indiquer que le développement rapide que prend l'utilisation des matériaux nouveaux posera dans un avenir très bref des problèmes entièrement nouveaux. En conséquence du progrès technique, non seulement les procédés techniques, mais également les besoins, les marchés mêmes se modifieront avec rapidité.

4) Phénomènes durables et non manifestation d'une fluctuation éphémère, on devra compter désormais sur un marché d'acquéreurs à l'échelle mondiale, pour autant que des événements insolites ou extraordinaires ne créent à nouveau des marchés vendeurs tels que ceux que nous avons connus ces dernières décennies où les besoins accumulés qu'il convenait de couvrir coûte que coûte ne laissaient guère la latitude de poser des impératifs. Le producteur de machines (et surtout de machines-outils) est habitué à ce que ses clients posent des stipulations extrêmes quant à la qualité du matériel; néanmoins il sera forcé, tout comme tous les autres producteurs industriels, à s'adapter à la situation modifiée qui règne sur tous les marchés du monde et à ajuster ses produits et ses efforts de vente à la structure modifiée des marchés (36).

5) La concurrence des pays jusqu'à présent sous-industrialisés ne cessera de croître; en conséquence de leur pénurie chronique de devises étrangères, ces pays se voient forcés de créer et de développer, à un rythme plus ou moins rapide, leurs propres industries de biens d'investissement. La concurrence accrue fait sentir sa pression sur tous les marchés d'exportation des biens d'investissement - pression avec laquelle tous les producteurs de biens d'investissement ont à compter désormais. Il est à présumer que dans le futur le développement industriel ne cessera de croître dans de nombreux pays et surtout dans les pays d'outre-mer et que par conséquent la concurrence sur les marchés mondiaux n'en deviendra que plus dure et plus considérable.

Ces transformations profondes que nous avons vu se produire au cours de ces vingt dernières années et dont l'évolution n'est pas terminée encore, exigeant

que toutes les branches de la production industrielle s'adaptent et se réorganisent. Ces ajustements et ces réorganisations ne se réduisent pas à l'utilisation de telle ou telle méthode nouvelle, à la mise en oeuvre de tel moyen; elles exigent un changement de position fondamental. Pour mieux nous faire comprendre, empruntons un exemple classique à la physique moderne. Nous savons, depuis Einstein, que le déroulement du mouvement d'un corps dans l'espace, se présente à l'observateur de façon différente selon le point où il se trouve. Si, dans le domaine économique la situation modifiée exige une nouvelle orientation, un nouveau point d'observation, le déroulement du mouvement économique se présentera sous un nouvel aspect, dès que ce nouveau point d'observation sera pris. Non seulement le centre d'intérêt, le centre de gravité même de l'entreprise se déplace de la production d'un produit vers la vente de ce produit. Le choix du produit à fabriquer, le développement, la rationalisation de sa fabrication, la décision s'il faut continuer à le produire ou s'il faut le substituer par un produit nouveau, tout est déterminé désormais par l'impératif de la vente et donc en dernière analyse par le marché, devenu facteur prédominant. Jusqu'à quel point la mentalité, le principe de la gestion de l'entreprise doit se modifier pour passer d'une gestion en fonction de la production à une gestion en fonction de la vente se laisse mesurer par le fait que le marché, entité dynamique indépendante de l'entreprise, exerce désormais une influence intégrante sur la politique commerciale de l'entreprise.

Le marketing des biens d'investissement

PREMIERE PARTIE

PREMIERE PARTIE

L'analyse des marchés comme base et méthode d'information du marketing

1. Quelques idées fondamentales concernant l'analyse des marchés pour les biens d'investissement

"Consumption, that is the sole end of production" (La consommation, qui est la seule fin de la production)... L'assertion pourrait être extraite d'un traité récent sur l'importance de la vente dans le cadre des tâches imposées à l'entreprise d'aujourd'hui. En fait, elle est sortie, voici près de deux siècles, de la plume d'Adam Smith, le père de l'économie moderne. Elle a trouvé sa juste confirmation non seulement dans le dogme fondamental de l'économie américaine, selon lequel "la production commence à l'échelon du consommateur" (1); appliquée aux conditions européennes, elle est également valable chez nous. Elle signifie clairement que c'est la vente qui constitue le critère décisif, lorsqu'il s'agit de savoir si l'entreprise a compris ce que l'on attend d'elle et si elle s'est acquittée proprement de la tâche qui lui était imposée.

L'importance considérable que la vente, le marché, ont pour chaque entreprise en particulier, astreignent à chercher des moyens pour reconnaître, déterminer et exprimer en valeurs comparables le marché lui-même, ses facteurs constitutifs et ses facteurs d'influence. La connaissance du marché est la condition essentielle pour la réussite en affaires, une commercialisation fructueuse, d'autant plus qu'il s'agit généralement de prendre des dispositions qui anticipent les décisions que les acheteurs prendront bien plus tard.

Aujourd'hui, avec l'éclatement de plus en plus poussé de l'économie en un grand nombre de marchés particuliers ou même partiels, ainsi qu'avec l'extrême complexité des interdépendances et des compénétrations commerciales, l'intuition et le doigté - souvent acquis après de longues années d'expérience - ne suffisent plus. C'est la raison principale pour laquelle l'analyse systématique du marché, effectuée à l'aide de méthodes scientifiques exactes, a acquis une importance et une signification de plus en plus grandes.

En tant qu'instrument d'information, vaste et complet, l'analyse des marchés possède une importance décisive pour la conduite du marketing et ce

- aussi bien pour les processus courants de planification, de décision, de contrôle et de commande du marketing d'une entreprise,

- que pour des planifications et des décisions d'ordre structurel, non seulement dans le domaine du marketing proprement dit, mais aussi dans un certain nombre d'autres domaines de l'entreprise, comme p.ex. des décisions concernant les investissements dans les différents secteurs de la production.

Ceux - nombreux encore - qui prétendent qu'il n'est nullement nécessaire d'élaborer une analyse particulière pour les marchés des biens d'investissement parce que les méthodes éprouvées de l'étude des marchés de biens de consommation suffisent et qu'il suffit de les appliquer judicieusement, semblent oublier que dans une entreprise les besoins se créent, se forment et se couvrent selon des lois qui diffèrent totalement de ceux qui régissent les besoins des ménages privés. Ce sont ces lois qui justifient et impliquent une orientation particulière des analyses du marché en fonction des biens d'investissement. Un tableau schématique fera mieux ressortir les différences entre les besoins d'une entreprise et les

besoins des ménages privés (2):

Tableau I:

Besoins de l'entreprise	Besoins des ménages privés
1. besoins secondaires peu de demandeurs	- besoin primaire
2. motifs d'achat essentiel- lement d'ordre rationnel	- grand nombre de demandeurs motifs d'achat présentant de nombreux éléments d'ordre ir- rationnel
3. achat institutionnalisé acheteurs de métier (ser- vices d'achat) plusieurs responsables décidant de l'acquisition	- achat nullement institution- nalisé - absence totale d'acheteurs professionnels - le plus souvent, un ou deux responsables de la décision d'acheter

2. Concept, objet et tâche de l'analyse des marchés

L'analyse des marchés. Ce qu'il faut entendre par là:
les tâches qui lui sont imposées

Etudier un marché, en faire l'analyse, c'est percevoir et reconnaître les conditions de chaque marché particulier, les déterminer quantitativement et les exploiter ensuite. Il ne suffit pas toutefois de se limiter au marché particulier existant à un moment déterminé. Bien au contraire, ce marché particulier doit être examiné, analysé par rapport au marché considéré en son ensemble, par rapport aussi aux marchés qui le précèdent dans le circuit de vente, ou qui lui sont parallèles, ou qui le suivent dans le même circuit. Une considération ainsi généralisée, qui fait entrer en ligne de compte l'interdépendance générale de l'économie et la coopération des divers marchés qui en résulte, est souvent d'une importance décisive pour la valeur et l'utilité du résultat d'une analyse du marché de biens de production, d'autant plus que la demande de biens d'investissement est en général une "demande induite" . En

d'autres mots, la nature et le volume de la demande sont déterminés par la demande des échelons de production subséquents. Cette dépendance de la consommation privée (ou, le cas échéant, de l'exportation) est fondamentale, même s'il est souvent difficile, voire impossible, de poursuivre cette dérivation jusqu'à ses dernières ramifications et d'en fixer le valeur quantitative.

L'analyse des marchés porte aussi bien sur l'examen de la situation du marché en général, à un moment bien déterminé, que sur la tendance de développement des conditions du marché.

L'analyse des marchés, considéré comme terme générique, englobe les trois domaines suivants:

1) Recherche et reconnaissance (10) du marché; observation du marché.

Soit le recensement, la détermination, la réunion et le groupement de tous les faits qui caractérisent le marché et le constituent.

2) L'analyse du marché proprement dite.

Soit la décomposition, l'analyse des divers facteurs individuels composant le marché qualitativement et quantitativement; l'élucidation des derniers facteurs agissant sur le marché assumé à l'état statique ainsi que sur le marché envisagé sous son aspect dynamique et réel.

3) L'appréciation et l'évaluation du marché.

Soit l'exploitation des résultats donnés par l'analyse; évaluation de la situation du marché (diagnostic) ou du développement du marché (pronostic).

L'objet de l'analyse du marché

Cheque étude, chaque analyse du marché a pour objet, le mot l'indique, le marché en tant que tel. Toutefois, le marché n'est pas une matière tangible, commensurable mais plutôt une construction de l'esprit, abstraite, purement mentale, le plus souvent même limitée dans l'espace. Le marché est considéré généralement comme le point géométrique de rencontre de l'offre et de la demande. L'objet de la connaissance de l'analyse du marché est par conséquent double: l'offre d'une part, la demande d'autre part - toutes deux n'ayant, pour l'étude et l'analyse du marché, qu'une valeur limitée (11). On s'en va de plus près, semble-t-il, la nature même de l'analyse du marché par une explication du marché, couvrant les forces et les éléments constitutifs ayant un rapport de cause à effet avec les phénomènes de l'offre et de la demande. Et puisque l'offre est la concrétisation des possibilités de satisfaire les besoins, comme la demande est une forme d'expression des besoins, le marché peut être défini comme le somme de tous les cas d'espèce des besoins et de toutes les possibilités de couvrir ces besoins.

L'offre est l'expression sensible des possibilités de couvrir les besoins. Elle comprend la présence et le comportement de l'entreprise sur le marché aussi bien que la présence et le comportement des entreprises concurrentes. Alors que les conditions et la position que l'on occupe soi-même sont connues, et se présentent aucune difficulté à l'analyser, en admettant une autocritique et un jugement objectif - il est bien plus malaisé d'analyser et de juger l'offre de la concurrence et sa participation au marché. Bien que les efforts de la concurrence s'exercent dans le même sens et soient en quelque sorte parallèles à ceux de l'entreprise, ils sont, de par leur nature, antagonistes: ils participent pour une

part plus ou moins grande à l'ensemble des offres; ils tentent de couvrir une part aussi importante que possible des besoins pris en leur ensemble; ils exercent de cette manière une influence plus ou moins considérable sur la part que l'entreprise personnelle s'est taillée sur le marché et dictent le comportement de celle-ci.

Face à l'offre se situe la demande, expression sensible du besoin. Sans vouloir aborder dès à présent la question de la demande qui sera examinée à fond et définie à sa place dans cette étude, disons toutefois que la demande à elle seule ne suffit pas comme objet de la connaissance dans l'analyse des marchés. Derrière la demande, il y a la présence invisible du besoin, que l'analyse des marchés doit s'efforcer de saisir, de reconnaître et de délimiter. Etant donné que le besoin, révélé sous son aspect de demande, n'est que partiellement décelable sur le marché, mais que d'autre part, si les résultats d'une analyse des marchés doivent avoir quelque valeur, il est indispensable de connaître complètement la demande et de l'explorer, l'analyse des marchés devra examiner et couvrir le besoin entièrement et intégralement. Cette analyse devra également permettre de découvrir les possibilités de susciter des besoins nouveaux; la demande seule ne permet pas cette découverte.

En établissant ainsi, dans l'esprit, une répartition du marché en trois domaines distincts, nous établissons pour l'analyse des marchés également trois domaines, nettement délimités mais qui, en raison de l'interpénétration qui les lie intimement les uns aux autres, doivent être examinés et étudiés ensemble (12):

- 1) le besoin en tant que condition préalable et impulsion pour la demande

2 a) les possibilités de satisfaire le besoin, mises en place par les entreprises concurrentes, et qui se font jour sur le marché en tant qu'offres compétitives

b) les possibilités de satisfaire le besoin, mises en place par l'entreprise désireuse d'analyser le marché

Le schéma suivant résume en une représentation concrète ce qui a été dit ci-dessus concernant le marché avec ses deux facteurs principaux: demande (besoin) et offre (possibilités de satisfaire ce besoin).



Le schéma permet de voir clairement que le besoin et la demande d'une part, l'offre et les biens disponibles pour couvrir ces besoins d'autre part ne sont pas nécessairement identiques et n'ont pas nécessairement le même volume, voire même que ces concepts, de par leur contenu très différent, doivent présenter des différences quant à leur grandeur. De même le nombre de ceux qui alimentent l'offre et le nombre de ceux qui constituent la demande peuvent différer dans chaque cas d'espèce, ce qui n'est pas sans influencer les résultats que l'analyse du marché peut offrir, ni ceux qui doivent s'en suivre pour les mesures qu'il convient de prendre pour promouvoir la vente.

3. Analyse des débouchés

3.1 La demande et le besoin

3.11 Principes fondamentaux servant à éclaircir les termes employés

Le marché d'une entreprise connaît au principe deux phénomènes fondamentaux avec lesquels il se trouve nécessairement confronté: la demande et le besoin.

Le besoin présume comme moment statique l'existence d'une pénurie, d'une insuffisance et donc d'une rareté, - provoquée par un certain nombre de faits déterminés.

Par contre la demande est, étymologiquement et en pratique, une action qui implique aussi bien le besoin de s'informer que celui de rechercher. Ces deux besoins connaissent, l'un par rapport à l'autre, d'une part une certaine tension, d'autre part une activité tendant à dissoudre ces différences de polarité (15).

On appelle demande le fait de s'informer et de rechercher sur le marché. Elle exprime une action, une activité qui existe de fait et est en corrélation avec elle (17). Elle est une action, une manifestation, un comportement. Le besoin par contre est passif; c'est un état plus ou moins instable, selon l'urgence individuelle et selon la possibilité de couvrir le besoin; par des incitations, des sollicitations, des impulsions intérieures et extérieures cette instabilité peut être transformée en demande. Il est donc totalement incorrect de considérer le besoin et la demande comme deux phénomènes identiques. Ils diffèrent, au contraire, par un grand nombre de points, dont nous nous bornerons à nommer les plus frappants:

- 1) Le besoin est plus grand que la demande. D'abord par l'existence d'un besoin latent, qui sommeille ou est en veilleuse et qui doit d'abord être "réveillé" par les moyens de la publicité (18);

ensuite par le fait qu'une certaine partie des besoins existants ne sont pas ou ne peuvent pas être satisfaits en raison d'un pouvoir d'achat insuffisant, d'un changement dans l'évaluation de la nécessité ou pour d'autres motifs d'ordre logique ou émotionnel chez le client. C'est précisément de cette partie des besoins non-satisfaits que s'occupe en tout premier lieu une analyse des marchés moderne; ce sont eux qui font l'objet de la stratégie de vente des entreprises d'aujourd'hui, particulièrement dans le cas de l'existence d'un marché de la demande.

- 2) Le besoin et la demande diffèrent encore par le fait qu'une partie de la demande du marché n'est pas exprimée en raison d'un besoin, mais purement et simplement à titre d'information, pour connaître les propriétés techniques ou économiques d'un produit déterminé. Cette demande, pour négative qu'elle paraisse au premier abord, présente toutefois un intérêt certain: elle sert d'information à l'entreprise qui demande aussi bien qu'à celle qui reçoit la demande.

Le fait d'établir une distinction entre le besoin et la demande n'est nullement oiseux, ni une fin en soi. Elle est pour l'analyste du marché d'une importance capitale puisqu'elle permet de résoudre ainsi un grand nombre de problèmes se rapportant à l'analyse du marché, en particulier ceux qui concernent le marché des biens d'investissement.

3.12 Le besoin en biens d'investissement

3.121 La nature du besoin en biens d'investissement

Le besoin est l'élément essentiel de l'analyse des marchés.(19). Le besoin est une grandeur économique,

une quantité économique, qui implique certaines conditions préalables et qui est soumise aux influences les plus diverses, influences que l'on qualifie d'éléments pouvant influencer la demande ou un secteur de distribution.

Le caractère particulier du besoin en biens d'investissement réside dans le fait qu'il n'est "ni un besoin personnel, ni un besoin immédiat" mais un "besoin dérivé, conditionné par des considérations objectives d'ordre technique" (20). On peut définir le besoin d'une entreprise en biens d'investissement comme une quantité mesurée suivant des critères objectifs, quantité qui exprime les quantités et les qualités des divers moyens de production dont l'entreprise a besoin pour s'acquitter de sa fonction - qui est de produire certains biens ou fournir certains services - dans le cadre des objectifs économiques poursuivis. Si l'entreprise a pour objectif de réaliser un maximum de bénéfices au cours d'une période aussi longue que possible, le besoin s'étend à tous les biens avec laquelle elle est à même de réaliser, au cours d'une période déterminée un maximum de différence entre les recettes et les dépenses.

La technique, en tant qu'élément dominant dans le domaine d'utilisation des biens d'investissement, appartient au domaine des phénomènes objectifs et concrets; la matière et la raison sont les principes qui la guident (21). C'est pourquoi l'on peut affirmer que lorsqu'un besoin se crée, l'élément personnel, qui évalue et apprécie en fonction du moi, est relégué à l'arrière-plan. A la place de certains éléments d'ordre émotionnel, qui accompagnent presque toujours la naissance d'un besoin en biens de consommation, d'autres facteurs entrent en ligne de compte, que l'on pourrait qualifier de "l'aptitude technique" et de "valeur économique" (22); a pu ... (16);

3.122 Des différents types de besoins en biens d'investissement

Le besoin en biens d'investissement est selon certains auteurs, une consommation anticipée (23), une nécessité anticipée (24) ou un besoin en biens d'un rang moins immédiat.

En raison même de la longévité des machines, qui peut être de l'ordre de 10 à 30 ans, le besoin en biens d'investissement - comme par exemple le besoin en machines - n'existe pour chaque utilisateur qu'une seule fois, ou, le cas échéant, qu'à des intervalles très espacés. Afin d'être à même de déterminer et d'analyser la nature du besoin en biens d'investissement - dont l'origine et le but diffèrent du tout au tout - il est indispensable d'en établir une classification par catégories, à l'effet de reconnaître et de mettre en évidence les facteurs qui déterminent ce besoin et le déclenchent, pour ainsi dire.

Cette classification ne s'impose et ne se justifie que si elle permet à l'entreprise productrice des biens d'investissement d'en tirer des conclusions valables, d'une part concernant les motifs qui ont donné naissance à ce besoin, d'autre part concernant ceux qui en constituent le but.

En principe, un besoin en biens d'investissement est créé:

- a) lorsque de nouveaux biens d'investissement permettent de mieux réaliser l'objectif poursuivi par l'entreprise;
- b) lorsque les biens d'investissement, qui jusqu'ici ont satisfait aux besoins, ne répondent plus - de par leur qualité - à la demande.

c) lorsque les biens d'investissement qui jusqu'ici ont satisfait au besoin, ne répondent plus - quantitativement - à la demande.

Ces trois motivations permettent dès lors de classer les besoins en trois catégories: le besoin initial, le besoin né du remplacement et le besoin suscité par l'extension.

Le besoin initial

Le besoin initial n'apparaît qu'une fois et au début de la création de l'entreprise. Il est nouveau, tant en ce qui concerne sa nature qu'en ce qui concerne la quantité requise (26). Au sein de l'entreprise, un besoin initial surgit lors de l'étude et de l'élaboration d'un nouveau produit; ou lors d'un changement, d'une évolution plus ou moins brusque de la technique ou de la méthode de production (dans le but, par exemple, d'augmenter la vitesse de production ou d'augmenter la qualité d'un produit); il surgit également lors de la construction d'une nouvelle entreprise ou lorsqu'il s'agit de parer à l'augmentation du coût d'un facteur de production substituable (comme p.ex. des machines susceptibles de diminuer le facteur heures - travail après une augmentation des salaires).

Le besoin initial se base généralement sur des volumes, des quantités, des dimensions et des phénomènes imposés à l'entreprise par des événements extérieurs et en premier lieu par la compétition, la présence de la concurrence sur le marché, Il peut toutefois être suscité par des changements imposés par les tendances du marché, par une mode nouvelle par exemple, voire même par des contraintes imposées par certaines lois nouvelles, des décrets, édits, règlements, ordonnances

et autres mesures dirigistes (27). Dans un grand nombre d'entreprises, la pénurie de la main-d'oeuvre qui existe à l'heure actuelle a créé un besoin initial en machines et dispositifs susceptible de diminuer, d'épargner de la main-d'oeuvre.

Si l'on connaît bien d'une part les rapports et les connexités à l'intérieur de l'entreprise, d'autre part la situation et les tendances du marché, on pourra, à l'intérieur de certaines limites, établir un pronostic relatif au besoin initial qualitatif et quantitatif. Les publications de la presse professionnelle ou économique concernant la création de nouvelles entreprises, les communications et informations des syndicats et fédérations, la publication des immatriculations au registre du commerce, ainsi que les publications éditées par certaines entreprises ou sociétés (28) constituant des sources précieuses de renseignements relatifs au besoin initial de biens d'investissement. Un trait caractéristique, particulier au besoin initial en moyens de production, mérite que l'on s'y arrête: Le besoin initial porte en lui un élément qui finira par créer à son tour un autre besoin en biens d'investissement. Du fait que les produits fabriqués sont des choses matérielles susceptibles de s'user, il faut les remplacer de temps à autre, - ce qui force l'utilisateur des moyens satisfaisant le besoin initial, de prévoir le remplacement de ces moyens de production, et d'y pourvoir. La demande active qui en résulte se tourne en conséquence logique d'abord vers le fournisseur des premiers biens d'investissement, ce qui lui confère automatiquement une position privilégiée par rapport à ses concurrents.

Cette situation privilégiée est toutefois conditionnée par certains préalables. L'expérience acquise par la pratique journalière des moyens de production achetées

en tant que biens initiaux jouera un rôle décisif. L'avis d'autres professionnels avec qui on est en relation d'affaires joue également un rôle lorsqu'il s'agit de décider de l'acquisition de ce matériel ou de ces biens à la suite de ceux acquis en fonction du besoin initial. Plus l'utilisateur de biens d'investissement aura l'occasion de les examiner, étudier, essayer objectivement et à fond, plus sa décision sera déterminante lors des acquisitions ultérieures.

Cette orientation de la demande résulte également du contact étroit entre le fournisseur des biens initiaux et le client ainsi que d'une tendance, inconsciente souvent, que nous appellerons le moment d'inertie, et qui consiste dans le fait que le client s'adresse d'abord à l'entreprise qui lui a fourni les premiers biens d'investissement dont il a eu besoin, entreprise qu'il connaît, dont il attend qu'elle connaisse les conditions particulières de sa production et qui lui inspire confiance - une réaction bien naturelle d'ailleurs, car on ne veut pas autoriser tout le monde à "mettre son nez" dans ses affaires. Autre facteur important: la tendance de chaque entreprise à constituer un parc matériel homogène, avec ce que cela présente comme avantages certains, tant en ce qui concerne le service et l'entretien du matériel qu'en ce qui concerne la mise en oeuvre du personnel (30).

Considéré sous cet angle, le besoin initial a une signification, une portée et une importance plus considérables. Découvrir et même deviner ce besoin en dû temps, l'activer et le transformer en contrat de vente, est par conséquent une tâche d'une importance extrême si l'on entend créer un potentiel de demandes durable et se renouvelant sans cesse - potentiel qui se laisse même traduire en chiffres, on se basant sur la dégradation du matériel par usure normale.

Le besoin de remplacement

Nous nommons besoin de remplacement tout besoin qui sert à la conservation, à l'entretien ou au renouvellement (remplacement) de l'appareillage. Il peut être suscité par l'usure ou la dégradation des machines existantes ou par des constructions nouvelles dues au progrès technique. Le besoin de remplacement existe par le fait qu'une couverture des besoins qui existait jusqu'alors a cessé d'exister ou de satisfaire. A proprement parler, le besoin de remplacement ne s'applique et ne s'adresse qu'au bien dont les caractéristiques sont identiques au bien précédent. Pour la plupart des biens d'investissement, cette exigence est quasi impossible à remplir, parcequ'entretemps le bien en question a subi une amélioration technique. L'investissement procure par ce fait une capacité technique plus grande - quantitative ou qualitative - ou une autre combinaison des biens productifs complémentaires.

Le besoin de remplacement résulte généralement d'une diminution de la faculté de production du bien d'investissement pour l'entreprise en question, ou pour une section de cette entreprise.

La faculté de production d'un bien est déterminée aussi bien techniquement qu'économiquement.

La perte de la faculté technique d'un bien est donnée lorsque ce bien ne fournit plus le rendement, l'activité ou la production que l'on exige de lui. Elle est occasionnée par l'usure constante du matériel. Chez les moyens de production ou d'exploitation, en somme chez tous les "produits durables" incorporés au circuit de production, la faculté de production se diminue et se perd - si l'on néglige les influences dues au

milieu: influences atmosphériques, recours à la force - par la diminution du rendement.

La perte de la faculté économique d'un bien dépend de deux facteurs: des impenses et des bénéfices; elle est déterminée par les considérations de rentabilité ou d'ordre rationnel ou économique.

Le besoin de remplacement est créé chaque fois qu'un bien d'investissement, indépendamment de son état d'usure technique, peut être remplacé par un bien techniquement meilleur ou bien lorsqu'un investissement de remplacement, bien qu'anticipé, évite ou prévient des dommages économiques plus importants (p.ex. par l'immobilisation, l'arrêt d'une machine à cause d'une panne). C'est ainsi par exemple que les tubes d'un ordinateur électronique d'une calculatrice sont tous remplacés d'autorité après un certain nombre d'heures de service: un seul tube qui tomberait en panne pourrait immobiliser toute l'installation et causer des perturbations graves dans l'entreprise, sans compter les frais qui résulteraient de cette immobilisation forcée.

Une analyse de besoin de remplacement - de machines usées par exemple - doit avoir pour point de départ un dénombrement de l'effectif en machines, réparti par quantités, par grandeurs, par capacités et par âge. Une fois l'effectif connu*, le volume du besoin de remplacement peut être déterminé - ou du moins estimé grosso modo - ainsi que sa répartition dans le temps, au moyen de la longévité des machines et du volume de production et de vente des entreprises acquéreuses. Pour ce faire, on dispose de chiffres statistiques de la production, fournis par les groupements économiques, et par les Services de la Statistique de l'Etat, chiffres qui permettent de porter un jugement valable sur le degré d'usure des machines existantes.

*Il sera toutefois extrêmement difficile de se procurer des données statistiques de sources extérieures à l'entreprise.

Chaque entreprise possède des données empiriques concernant la longévité de ses machines au régime normal de huit heures de service par jour. Ces valeurs peuvent être complétées par les dispositions d'application du taux d'usure (et donc d'amortissement) du Ministère des Finances qui elles aussi se basent sur des données empiriques de la pratique. Bien que le taux d'usure du Ministère des Finances ne corresponde pas entièrement au taux d'usure réel des machines, qui est généralement plus grand, la comparaison entre le taux légal et les temps effectifs de l'usure d'une machine dans l'industrie, montre que ces taux ont leur utilité pour l'analyse des marchés.

A côté de ces sources d'information extérieures, l'entreprise possède des informations intérieures, dont le potentiel d'utilisation, la valeur d'utilisation dépendent de la quote-part du marché que l'entreprise a su se tailler. Le fichier de la clientèle donne l'effectif en machines des utilisateurs - pour autant qu'ils soient déjà clients. Et puisque les démarcheurs des biens d'investissement sont en général des ingénieurs, des commerçants industriels, des démarcheurs techniques, qui lors des pourparlers ou des négociations avec la clientèle visitent presque toujours les ateliers de celle-ci, il ne leur est pas difficile de repérer les machines de la concurrence et d'en faire mention dans leurs rapports; ces données complètent les données statistiques de la cartothèque. Cette dernière peut être tenue à jour et complétée encore par les rapports des monteurs, lorsque ces derniers sont envoyés auprès de la clientèle aux fins de réparations, de mise en marche du matériel, de l'entretien du matériel dû comme service après-vente. Toutes ces informations internes ne sont toutefois utilisables qu'à la double condition 1) que l'entreprise participe pour une bonne part à l'ensemble du marché et 2) que son matériel soit distribué

sur un très grand nombre d'entreprises. Sinon le secteur couvert par ces informations sera trop étroit et - pour ce qui est des machines de la concurrence - ne reflètera pas la réalité du marché.

Les ingénieurs de vente et les monteurs d'une entreprise ne pourront, bien entendu, fournir des renseignements concernant l'effectif en machines de la concurrence présent dans les ateliers que pour autant qu'ils auroient accès à ces ateliers, accès qui ne se justifie que dans la mesure où l'entreprise à laquelle ils appartiennent a déjà fourni des machines dans ces ateliers.

Le besoin de remplacement suscité par le progrès technique et qui trouve sa répercussion dans le domaine des machines et dans le domaine de la production des utilisateurs (produits nouveaux, nouvelles matières premières, nouveaux procédés de fabrication) est en fin de compte malaisé à fixer quantitativement. Il ne se laisse guère évaluer en chiffres valables. Si un progrès technique bien défini coïncide avec la fin d'une période de vie de certaines machines de l'entreprise, il influencera le besoin de remplacement du type de machine en question, ou du moins la durée d'utilisation des machines existantes. Chaque nouvelle construction qui assure une production plus économique et qui garantit de ce fait une marge plus grande de bénéfices devrait en principe déclencher un besoin de remplacement. Les possibilités techniques offertes par la construction nouvelle "ne se qualifient toutefois comme progrès technique qu'à la condition d'avoir une incidence sur la rentabilité économique" (31).

L'enquête sur un marché individuel ou sur les entreprises considérées une par une doit s'efforcer de déceler tout spécialement le besoin de remplacement suscité par le progrès technique et le reconnaître de très

bonne heure. Ce fait est d'une importance capitale lorsqu'il s'agit de procédés nouveaux ou perfectionnés des industries acquéreuses ou utilisatrices; ce n'est que de cette manière que l'on arrivera un des premiers - voire même bon premier - à assurer la fourniture du nouveau matériel et, par suite de l'expérience acquise dans ce cas, pour les cas suivants posséder un avantage certain, une "avance" vis-à-vis de la concurrence. L'analyse du marché devra donc être sans cesse aux aguets pour tout développement technique nouveau, et par conséquent se tenir sans cesse au courant. Les résultats des recherches scientifiques devront être examinés pour la répercussion qu'ils pourront avoir sur la fabrication - en d'autres mots il s'agira de savoir si ces résultats seront susceptibles de provoquer un besoin en nouvelles machines de transformation (32). L'analyse des marchés se servira donc des nombreuses ressources dont il dispose: la littérature technique, les périodiques spécialisés, les journées d'information scientifiques, les congrès scientifiques et techniques (33), les rapports d'études des unions professionnelles ou économiques (34), des chambres syndicales ainsi que les publications de l'Office des Brevets. Ces informations doivent être complétées par celles recueillies au cours des conversations avec les utilisateurs virtuels ou réels, afin de savoir dans quelle mesure le progrès technique se répercute dans la pratique et peut devenir de ce fait un facteur actif du besoin de remplacement.

Le besoin suscité par l'extension

Lorsque la production augmente, c'est-à-dire lorsque la quantité de production exigée de l'industrie acquéreuse dépasse la capacité de production de celle-ci et qu'il faille donc agrandir les installations de production, le besoin né de cette extension se fait sentir (35).

Ce besoin se laisse (du moins semble-t-il) déterminer assez facilement - peut-être moins en chiffres précis que par la tendance générale, par son développement constaté sur le marché, par l'observation étroite de la courbe ascendante de la production des industries susceptibles de devenir de ce fait acquéreuses. Et puisque généralement les chiffres statistiques permettent de comparer les chiffres de production quasi mois par mois ou de saison en saison, sinon pour chaque entreprise distincte du moins par groupes d'industries, il peut sembler en effet qu'il ne soit pas extrêmement difficile de constater l'existence d'un besoin suscité par l'extension et d'en estimer l'importance.

La pratique nous enseigne toutefois que ce besoin d'extension ne suit pas aussi fidèlement la courbe ascendante de la production qu'on pourrait le croire. Pour pouvoir évaluer, rien qu'en se basant sur les chiffres de production, l'existence et l'ampleur du besoin d'extension d'une industrie, il serait nécessaire de connaître de façon exacte la capacité réelle de cette industrie, connaître jusqu'à quel degré cette capacité est utilisée, quel est le coefficient d'utilisation. Même en possession de ces données, il faut encore tenir compte du fait que chaque usine, chaque atelier garde, pour toute éventualité des installations non-utilisées, démodées même, auxquelles en temps de production intense on fait appel, ne fût-ce que pendant une période assez courte. Une entreprise ne se résout pas du jour au lendemain à agrandir ses installations; elle s'efforcera au contraire de répondre par ses propres moyens - qui sont souvent des moyens du bord - à la demande accrue, en essayant d'augmenter le taux de charge de chaque machine et en prévoyant un roulement par équipes supplémentaires. La décision d'agrandir les installations et de passer à de nouveaux investissements ne

sera prise que lorsque les organes de gestion se seront convaincus que la courbe ascendante continue et que tous les autres moyens d'augmenter la production auront été épuisés. Il appartient à chaque entreprise de décider individuellement de ses nouvelles acquisitions; elle ne le fera que lorsqu'elle aura évalué objectivement ses propres possibilités de vente.

En pratique l'analyse et l'étude des besoins suscités par l'extension sont extrêmement onéreux et difficiles à déterminer de manière probante, surtout au stade embryonnaire, lorsque la possibilité d'influencer l'acquéreur et le convaincre - avant tout autre, de la nécessité d'acheter est encore réelle. Cette situation s'explique sans peine, si l'on considère que des résultats tant soit peu satisfaisants ne peuvent être obtenus que par une analyse systématique, périodique et détaillée des utilisateurs et de leurs débouchés. Il ne fait aucun doute que là encore, le contact personnel avec le client, un entretien bien conduit, permettront de se faire une idée valable du besoin en biens d'extension que le client pourrait avoir.* Il convient naturellement de vérifier par des moyens auxiliaires les dires de l'interlocuteur pour juger ainsi de manière sûre de l'existence latente du besoin d'extension. L'entreprise désireuse de faire une analyse du marché aura soin de lire attentivement les bilans, les rapports de gestion, les comptes-rendus d'exploitation et tous les autres documents qui ont trait au développement des firmes susceptibles d'être acquéreuses. Surtout la comparaison avec les exercices précédents fournira des renseignements précieux et intéressants; il en est de même des divergences entre les postes des années ultérieures et de l'année courante, de la constitution de réserves spéciales, des provisions affectées aux

*pour plus de détails, voir page 91 et suivantes

charges de construction. Tous les mouvements fiduciaires peuvent être un indice certain d'une extension et sont à évaluer comme tels (36).

La classification du besoin en biens d'investissement selon le but poursuivi et le motif d'acquisition sert à analyser ce besoin sans se confiner purement et simplement à enregistrer son existence et son ampleur. Pour judicieuse que soit cette classification théorique; dans la pratique un besoin ne se présente pour ainsi dire jamais à l'état pur. En réalité et la plupart du temps, pareil besoin est composite. Le besoin de remplacement et le besoin suscité par l'extension sont ceux que l'on rencontrera le plus souvent combinés, se complétant l'un l'autre, conditionnés tous deux par la modification des exigences de la capacité de production au cours d'une période d'utilisation aussi longue, et par l'évolution du progrès technique au cours de cette même période. La mise en évidence des genres de besoin n'est qu'un instrument de travail de l'analyste à la recherche des éléments pouvant influencer un secteur de distribution et susciter un besoin.

3.123 Les utilisateurs

Si l'on veut déterminer l'existence et la nature d'un besoin, il est naturel d'analyser d'abord les utilisateurs. Concédonc que le besoin en biens d'investissement ne naît point ipso facto dès qu'un utilisateur existe, et que ce besoin trouve son origine dans les tâches imposées à la production, dans le développement technique et économique de l'entreprise de cet utilisateur. Mais puisque "les décisions de couvrir un besoin sont une déduction quasi automatique des conditions d'exploitation nettement déterminées" (37), l'analyse de la structure des utilisateurs considérés dans leur ensemble pourra donner déjà bon nombre d'informations appréciables sur le genre et le volume du besoin.

La répartition structurelle des utilisateurs peut être entreprise sous deux optiques différentes. D'abord une répartition des entreprises selon leur appartenance à un groupe industriel ou économique bien déterminé; ou bien selon leur répartition quasi géographique à l'intérieur d'une région donnée, d'un pays même. Il s'agit donc de savoir d'abord quelles branches industrielles ou commerciales sont susceptibles en principe de pouvoir utiliser (et donc d'acquérir) un bien d'investissement d'une certaine construction et d'un certain genre et de définir ensuite où ces produits trouveront ces acquéreurs, en d'autres mots, où se situent les marchés.

L'appartenance de l'utilisateur à un groupe économique ou industriel

Comme point de départ de l'analyse des utilisateurs, il convient de prendre les produits du propre programme de production et la recherche précise de leurs possibilités d'utilisation ou d'application. D'après l'ampleur et la composition du programme de fabrication, il deviendra possible de constituer des catégories plus ou moins grandes, plus ou moins précises, d'utilisateurs et d'incorporer ces derniers dans les groupes d'acquéreurs éventuels, groupes qu'il convient dès lors de soumettre à l'analyse.

La tâche qui s'impose est, à l'origine, purement abstraite. Il s'agit d'extraire, d'une liste aussi complète et aussi détaillée que possible, couvrant l'ensemble des secteurs économiques avec tous les sous-groupes qu'ils comportant, les utilisateurs qui, en principe, peuvent être considérés comme acquéreurs virtuels d'un produit déterminé (38). Plus cette liste sera finement ramifiée, plus il sera possible de toucher et de saisir toutes les possibilités de vente (39).

Le résultat de ce classement, que l'on pourrait qualifier d'examen radiologique de tous les marchés pour un produit spécifique d'un programme de production donné, se laisse traduire en un tableau précis, une matrice de produits et de marchés. En système cartésien, par coordonnées et abscisses, l'un des axes représente les groupes des utilisateurs, l'autre les produits de l'entreprise d'où émane l'analyse. Chaque marché d'un produit peut être défini dès lors par le produit d'une part (et sa désignation) et par les groupes d'utilisateurs et leur désignation d'autre part. Ces désignations peuvent être développées au moyen d'un système de chiffres suffixes et se transforment ainsi en une cartothèque succincte de la clientèle, permettant de repérer immédiatement à quel marché partiel un client appartient. Pareil système facilite également la classification et la coordination des rapports des représentants, d'informations de presse, de matériel statistique etc.

Du fait que la classification claire et précise, l'évaluation logique des informations permettent d'établir, de contrôler et de diriger les efforts de vente et de distribution sur les différents marchés partiels, la matrice produit-marché offre à une entreprise désireuse de s'informer dans le domaine du marketing une base systématique (41).

Le tableau ci-après montre une matrice produit - marché dans laquelle les différents marchés existants sont représentés en fonction des différents produits d'une entreprise de constructions métalliques et mécaniques. Puisqu'il s'agit d'un exemple authentique, les produits en question sont représentés par des chiffres, pour des raisons de discrétion.

Une fois les domaines d'application fixés pour un produit donné, il s'agit dans une deuxième phase

Tableau II:

Exemple d'une entrée produit-marché d'une entreprise de constructions métalliques et mécaniques

produits	chiffre de production						
groupes d'acqué- reurs		01	02	03	04	05	06
01 centrales nucléaires							
02 industrie automobile							
03 brasseries							
04 industrie pétrolière de transformation des combustibles							
05 industrie des celluloses							
06 industrie des produits chimiques							
07 imprimeries							
08 usines électriques							
09 industrie de l'équipement élec- trique							
10 industrie des matières colorantes							0303 pour brasseries.
11 laboratoires de recherches							
12 industrie verrerie							0106 pour l'industrie des produits chimiques
13 laveries et blanchisseries							
14 industrie du caoutchouc							
15 alimentation en eau chaude							
16 centrales de chauffage							
17 industrie du travail du bois							
18 industrie métallique et sidé- rurgique							
19 centrales industrielles							
20 industrie céramique							
21 cliniques							
22 industrie bouillères							
23 entreprises communales							
24 industrie des cuirs et peaux							
25 industrie mécanique							
26 industrie des hydrocarbures							

chaque marché partiel est caractérisé
par 4 chiffres: les deux premiers
chiffres caractérisant le produit,
les deux derniers, les groupes d'uti-
lisateurs susceptibles de devenir
acquéreurs du produit en question

d'analyse de rechercher et de connaître le nom des entreprises faisant partie d'un groupe utilisateur déterminé. Si l'on veut considérer le côté réalisation pratique de cette tâche, on s'apercevra bientôt que les informations manquent, ou sont incomplètes, ou font défaut. Dans les pays très industrialisés il existe bien souvent des recensements précis de toutes les entreprises exerçant leur activité dans une branche industrielle déterminée (42). Il est même possible de se renseigner, par les publications techniques, les revues professionnelles, les prospectus et le matériel publicitaire, sur le programme de production de ces entreprises. Les renseignements obtenus serviront aux industries des biens d'investissement de première source d'information sommaire, au moyen de laquelle il leur est possible de circonscrire le domaine à travailler, de connaître nommément les entreprises qu'il convient de prospector et qui, d'utilisateurs possibles, pourront par ce travail de prospection devenir des acquéreurs certains. Les bilans publiés par les grosses entreprises constituées en sociétés anonymes par actions constituant, eux-aussi, une source précieuse de renseignements et permettent de juger de la structure des utilisateurs.

Toutefois, l'analyse d'un groupe industriel défini, fortement ramifié et subdivisé ne permet, du fait que les entreprises groupées ont un programme de production assez similaire, que de déterminer le caractère fondamental du besoin, c'est-à-dire le moment qualitatif. Comme on ne connaît pas encore la capacité de production de ces entreprises et le chiffre de ventes qu'elles réalisent sur leurs divers marchés il n'est guère possible de tirer des conclusions valables en ce qui concerne le volume des biens de production mis en oeuvre et, en dernière analyse, en ce qui concerne le volume des besoins. L'effectif du personnel,

le nombre de CV ou l'énergie installée dans ces entreprises (chiffres que l'on pourra extraire le cas échéant des statistiques) ne constituent que des indices peu sûrs et très modestes pour élucider la question. Quant à l'utilisation des machines et des installations, en d'autres mots, quant au processus de fabrication proprement dit, il n'existe que des données élémentaires, ce qui oblige l'entreprise productrice de biens d'investissement qui voudrait faire une analyse des marchés, de se procurer elle-même ces informations par des enquêtes menées par ses propres moyens, en prenant contact avec les utilisateurs grosso modo reconnus comme tels (43). Ce n'est que cette enquête primaire qui fournira à l'analyste les connaissances dont il a besoin pour circonscrire définitivement sa clientèle et de déterminer avec quelque espoir d'exactitude le volume des besoins (44).

Il est d'ailleurs indispensable de contrôler, c'est-à-dire de soumettre à une révision permanente la structure des utilisateurs, des fluctuations dans le nombre d'entreprises pouvant occasionner des modifications considérables dans le volume des besoins et provoquer des regroupements. De même que l'extension de la production ou la fondation d'entreprises nouvelles suscitent le besoin initial et le besoin d'extension, de même la réduction de la production pour une période assez longue, la fermeture d'usines, les faillites nombreuses peuvent non seulement réduire le besoin en biens d'investissement, mais même créer pour les utilisateurs restants la nécessité de chercher des approvisionnements d'un autre caractère. Des moyens de production devenant disponibles, le matériel non-utilisé apparaît sur le marché comme machines d'occasion. Pour autant que l'utilisateur lui-même ne se présente sur le marché comme vendeur, les entreprises spécialisées dans le matériel de seconde main viennent

grossir le groupe des concurrents et augmenter ainsi les possibilités de s'approvisionner.

Répartition géographique des acquéreurs

Si l'on veut établir une répartition géographique des acquéreurs, une première solution s'impose d'elle-même: le triage en gros par pays. Dans les pays où les débouchés semblent particulièrement prometteurs, une subdivision par régions semble indiquée, qui permet de déceler mieux des conditions jusqu'alors inconnues de la demande. Un premier élément que pareille répartition nous offre, c'est de savoir quelle densité la clientèle virtuelle peut atteindre dans chaque région; un autre, c'est qu'il permet d'établir des indices importants dans le domaine de la vente. Chaque zone de besoin, quelle qu'elle soit, a ses caractéristiques, qu'il est nécessaire de prendre en considération lorsqu'il s'agit de susciter un besoin ou de convaincre l'utilisateur. Le lieu d'implantation joue un rôle tellement important que lorsqu'il s'agit d'évaluer la situation des besoins il est quasi impossible de comparer entre elles des entreprises à programme de production très similaire, mais d'implantation différente (45). Parmi les causes il faut nommer la géographie physique, l'orographie (46), la densité de la population, la densité du trafic, celle des voies de communication, ainsi qu'un très grand nombre d'éléments de nature très diverse (47).

Vue sous cet angle, l'analyse régionale sert non seulement la recherche opérationnelle concernant l'ouverture d'un marché potentiel; elle se répercute également de façon directe sur les exigences qualitatives et spécifiques des acheteurs.

Deux exemples démontreront la bien-fondé de nos affirmations dans le secteur des biens d'investissement.

D'abord l'influence du climat: Il est évident que le besoin en appareils climatiseurs (ou conditionneurs d'air) par local industriel, commercial, administratif ou simplement d'habitation est plus grand dans les pays méridionaux ou tropicaux que chez nous. Schäfer (48) indique dans son étude l'importance que peut avoir la composition de l'eau industrielle. "Si l'eau dont on dispose dans la région est fortement chargée en calcaire, il en résulte nécessairement la production accrue de sédiments, d'incrustations et de tartre dans les chaudières, phénomène extrêmement désagréable. Comme la formation de tartre et de sédiments varie d'une région à l'autre, il convient d'accorder à ce fait une attention particulière, puisqu'il aura une répercussion certaine sur la vente des chaudières et chaufferies de tout genre."

3.124 Éléments pouvant influencer la demande

La connaissance de l'existence d'un besoin et l'analyse des entreprises acquéreuses doit être complétée par l'examen des forces et des faits qui suscitent ce besoin, l'amorcent, le déclenchent ou le freinent et l'entrevent. "Nous ne parlons pas de causes d'un besoin, mais de facteurs le déterminant, et voulons désigner par là des valeurs et des phénomènes qui, à l'état actuel de nos connaissances, exercent une influence quelconque sur le besoin" (49). Connaître ces facteurs déterminants, les dégager de l'ensemble des phénomènes constituant le besoin, évaluer leur développement, et le traduire en chiffres, pourrait signifier à première vue que le développement des besoins dans le futur pourrait être prévu et calculé, de même que le planning de vente en fonction du futur. Il n'en est rien. La diversité et la multiplicité des facteurs effectifs opposent à pareille prévision une telle multiplicité, une telle diversité de problèmes et de difficultés

qu'il est quasi "impossible de les comprendre et les saisir tous, ne fût-ce que de manière approximative" (50).

Le besoin dépend de facteurs internes de l'entreprise

Aussi bien la nature du besoin en biens d'investissement que son volume, la quantité des biens d'investissement dont une entreprise a besoin, dépendent d'un certain nombre de facteurs existants à l'intérieur de l'entreprise.

Il résulte de la nature hétérogène des besoins se faisant jour dans les entreprises, de la particularité, du caractère spécial des besoins en biens d'investissement par rapport à la couverture de ces besoins, que la plupart des biens d'investissement ne peut être utilisée que dans certains secteurs bien spécifiques de l'industrie, voire même dans un nombre restreint d'entreprises particulières, voire même dans certains cas très particuliers (procédés de fabrication). De la même manière il résulte que peu de biens d'investissement - à part quelques types standard d'outils, de machines de bureau, d'appareils de contrôle - se prêtent à un usage universel. Dans des cas bien plus nombreux, le besoin en biens d'investissement dépendra donc du programme de production, des procédés de production ou de la quantité de production. Les procédés de production sont déterminés en majeure partie par le programme de production; en réalité les procédés de production se composent d'un grand nombre de procédés partiels ou de sous-procédés. Chacun de ces procédés partiels impose la mise en oeuvre de machines, de matériaux et de main-d'oeuvre d'une qualité particulière. S'il existe un certain nombre de procédés de fabrication, le choix du procédé sera dicté par le coût des facteurs de production (51), si bien que le besoin en

biens d'investissement d'un genre donné se portera toujours sur le procédé qui assurera à un minimum de frais une production bien définie.

C'est alors qu'intervient, comme troisième facteur, la quantité des articles produits. Une fabrication en grande série peut avoir pour effet que la charge financière d'un procédé de fabrication, qui dépend d'un certain volume de production, d'un "plefond critique" (52), atteigne sa limite de rentabilité au-delà de ce volume; et que cette charge devienne à ce niveau de production, plus élevée que celle d'un autre procédé capable de fournir un produit de même qualité (53). Un exemple frappant nous est offert par l'utilisation (devenue économique) d'installations de production extrêmement onéreuses (les installations entièrement automatiques p.ex.) dès qu'un chiffre minimum de production en série est assuré. Le passage d'un procédé de fabrication à un autre devenu moins onéreux est accompagné très souvent d'une modification quantitative et qualitative du besoin.

Le besoin dépend également du volume du marché

A côté des facteurs endogènes que nous venons d'examiner, le besoin d'une entreprise dépend de la situation de celle-ci sur le marché de ses ventes et sur le marché de ses approvisionnements. Nous parlerons dans ce cas de facteurs exogènes. Le marché de vente de l'entreprise détermine le caractère qualitatif du besoin de l'entreprise. Ce besoin ne s'étendra que sur ces biens d'investissement nécessaires à la fabrication rationnelle des produits susceptibles d'être vendus sur les marchés de l'entreprise. Il en est de même pour le volume des besoins. Le volume des besoins en biens d'investissement d'une entreprise, exprimé en chiffres de potentiel et de production des moyens mis en oeuvre,

est fonction du volume de la demande relative aux produits fabriqués à l'aide de ces moyens.

Cette dépendance des besoins d'une entreprise par rapport à la situation de la demande sur son marché de vente se répercute jusqu'au niveau des marchés de consommation, puisque "consumption, that is the sole end and purpose of all production" (54).

Le marché des biens d'investissement est donc sujet à des séquences de dépendances du besoin par rapport à la vente, séquences qui s'étendant souvent sur une multitude de marchés partiels des diverses entreprises acquéreuses et, en fin de compte, s'étend même jusqu'au consommateur (55) que l'on désigne de ce fait et non sans raison du nom de consommateur final. Cet enchaînement vertical est l'une des caractéristiques du marché des biens d'investissement; il exerce une influence fondamentale sur les éléments constitutifs de la demande et de l'offre.

Le besoin en biens d'investissement est non seulement conditionné par le marché de vente de l'entreprise, mais encore par le marché - concurrent - des moyens de production, indispensables en leur fonction de biens complémentaires pour la réalisation de la capacité de rendement. Bien qu'indirectement, ces moyens appartiennent, eux aussi, aux facteurs suscitant le besoin, car de leur existence ou de leur possibilité d'approvisionnement naît, dans de nombreux cas, le besoin lui-même.

Le besoin dépend également des prix pratiqués sur le marché

Après avoir examiné avant tout sous son aspect quantitatif la dépendance des besoins d'une entreprise en fonction de la situation de vente et d'approvisionnement

sur le marché vertical aussi bien que sur le marché horizontal, signalons que le besoin en moyens de production et donc en biens d'investissement est déterminé également par les différents prix pratiqués sur le marché.

Le prix de vente du produit fabriqué par l'entreprise, multiplié par le nombre d'unités vendues, donne grosso modo la recette, qui doit non seulement couvrir les frais d'approvisionnement, de fabrication et de distribution, mais encore laisser un bénéfice. Si cette condition essentielle d'une économie bien conçue n'est plus remplie - par des baisses de prix imposées par la concurrence p.ex. - la logique commande d'abandonner la fabrication de ce produit, sauf si des arguments dictés par la politique de l'entreprise ou par la conduite à suivre sur le marché justifient une recette inférieure, plus ou moins négative (56), ce qui, de toute façon, constitue une réduction des moyens financiers que l'entreprise pourrait mettre en oeuvre.

Un effet semblable se fait jour dès que le prix d'achat des biens d'investissement monte ou qu'une augmentation de salaire vient accroître les charges du facteur "travail" à un point tel que les recettes ne couvrent plus les dépenses. Dans ces deux cas ou bien on abandonnera complètement la production dans ce secteur de fabrication ou bien on devra prévoir une substitution de la production, le remplacement de la production par une autre, du procédé de fabrication par un autre, pour créer ainsi une modification quantitative et qualitative des produits fabriqués (57 - 58). C'est ainsi qu'une augmentation de salaires peut être à l'origine d'un besoin en machines, dès qu'il s'agit de mécaniser ou d'automatiser le processus de fabrication (59). Les charges du facteur "travail" sont alors compensées par l'utilisation de la machine.

Des baisses de prix de moyens de production ont généralement pour répercussion une extension de la production et donc une augmentation des besoins, lorsque le plafond de la capacité de production n'est pas encore atteint et que le marché n'a pas encore atteint la limite de sa capacité d'absorption.

Le besoin en biens d'investissement n'est pas seulement conditionné par le prix pratiqué sur les marchés de vente ou d'approvisionnement de ces biens. Il est indirectement soumis aux impératifs imposés par les modifications des prix sur les autres marchés, modifications qui se manifestent par une pénurie ou une surabondance des quantités offertes sur le marché - pénurie ou pléthore qui se traduisent en dernier ressort par une modification des prix.

Conditionnement indirect du besoin en biens d'investissement par des facteurs structurels, conjoncturels, saisonniers, par la mode, le goût, et par d'autres facteurs

La structure des activités économiques

La répercussion de la structure des activités économiques sur les éléments d'offre et de demande d'un marché se révèle le plus clairement lorsqu'un changement intervient dans cette structure. Ce changement peut exercer son influence sur un secteur économique, ou même sur l'ensemble de l'économie d'un marché régional. Des changements dans la structure d'un secteur économique se produisent, dans les pays fortement industrialisés, surtout par l'apparition sur le marché de produits concurrentiels. L'histoire des divers secteurs économiques fournit de nombreux exemples dans le passé, et aujourd'hui encore il n'est guère difficile de s'apercevoir de diverses modifications de structure. Pour ne nommer que la plus spectaculaire: la répercussion de la crise structurelle de l'industrie charbonnière (principalement en

République Fédérale d'Allemagne). Elle fut déclanchée partiellement par les vastes mesures de rationalisation entreprises par les consommateurs (64), principalement par la concurrence des autres moyens de production d'énergie. Elle eut et continue à avoir une répercussion énorme sur les industries de sous-traitance, sur les transports, sur le commerce (jusqu'au plus petit détaillant). Non moins essentielle, bien que moins spectaculaire, la transformation de structure d'un nombre considérable d'industries sous l'impact de l'apparition des matières plastiques ou à base de résines synthétique, dont les applications innombrables ont affecté les marchés partiels les plus divers: l'industrie du bois, du meuble, les industries transformatrices des métaux, l'industrie du bâtiment, celle des emballages, l'industrie du cuir et simili-cuir, l'industrie textile (65) - impact et application qui sont loin d'être terminés et qui se prolongeront sans doute bien loin dans l'avenir.

Les fluctuations de la conjoncture économique

Les fluctuations conjoncturelles et saisonnières influencent sensiblement la formation d'un besoin dans une entreprise. Le développement économique dans un système d'économie compétitive est ondulatoire, connaît constamment des hauts et des bas et se traduit par des fluctuations constantes.

Le cycle conjoncturel connaît essentiellement quatre phases: l'essor, l'échauffement, la crise et la récession (68). Les théoriciens de l'économie ne considèrent plus ces phases comme des ondes à recurrence régulière, mais plutôt comme un processus de mouvements alternés de diastole et de systole, étroitement lié à des phénomènes de croissance économique (69). La cause même des phases est tellement complexe que l'on ne peut l'analyser à fond (du moins de manière empirique); 11

est aussi malaisé d'en déceler et d'en examiner l'origine (70).

L'analyste en est réduit à rechercher "des connexions symptomatiques ou causales entre certaines données économiques générales ou particulières" d'une part et entre la vente des biens d'investissement d'autre part (71).

En principe, deux méthodes (72) s'offrent au chercheur pour l'accomplissement de sa tâche, deux méthodes qui se complètent et dont les résultats peuvent apporter bien des éclaircissements sur le cycle conjoncturel.

1) l'examen et l'analyse de "symptômes conjoncturels" (73) dans leur déroulement successif, ce qui permet d'en tirer des conclusions concernant le développement conjoncturel des marchés partiels (les siens propres, les marchés connexes et ceux pouvant avoir une répercussion quelconque) dans le cadre de la tendance générale des activités économiques.

2) l'évaluation critique des informations, rapports et bulletins concernant les fluctuations économiques, publiés par divers instituts de recherches économiques (74) ainsi que celui du budget national, sous le rapport particulier avec le développement du secteur économique auquel on appartient. A l'aide de l'analyse des corrélations il sera possible de déterminer le degré de parallélisme ou de divergence, non le degré de causalité.

Les fluctuations saisonnières

A l'opposé des fluctuations conjoncturelles, les fluctuations saisonnières sont "des mouvements à rythme

strict, se répétant dans le même ordre au cours d'une année" (75) dans l'offre et la demande de certains produits et groupes de produits. Les fluctuations saisonnières ont leur origine soit "dans des phénomènes naturels" soit "dans le comportement de la société humaine" (76).

L'intensité des fluctuations et leur répercussion tangible sur les chiffres de vente et les commandes s'exprime la plus clairement dans le secteur des biens de consommation. Du détaillant elle se transplante au grossiste, de celui-ci à l'industrie des biens de consommation et à toutes les industries intermédiaires. Plus on s'éloigne du consommateur et plus le point culminant (ou le plus bas) de la fluctuation saisonnière est anticipé et "se déplace vers l'avant" (77).

A côté des fluctuations saisonnières dans le besoin de certains biens d'investissement et qui sont des produits de consommation, on peut constater une fluctuation saisonnière intrinsèque dans le secteur de l'équipement des chantiers de construction, dans le secteur des machines agricoles, ainsi que dans celui des meubles de bureau et de machines de bureau. Les premières sont dues au déroulement cyclique du travail des champs et à la belle saison; les deuxièmes sont d'origine fiscale: l'achat des biens d'investissement de caractère administratif est conditionné par des considérations d'ordre purement fiscal, suivant les résultats favorables de l'exercice: il s'agit d'investir afin de réduire le résultat imposable (78).

Les fluctuations saisonnières sont, en principe, une concentration temporelle de la demande au cours de l'année; il ne s'agit nullement d'une réduction générale de la demande. Du fait de leur retour cyclique, les fluctuations saisonnières sont assez faciles à déterminer.

Les fluctuations du marché dues à la mode

Les fluctuations de la mode - et, en corollaire, les fluctuations du goût (80) - se présentent dans un rythme qui s'étend au moins sur une saison, souvent sur plusieurs saisons, chaque saison présentant une légère variation par rapport à la précédente (81). Elles exercent une influence sur le marché de biens d'investissement, surtout lorsque la fabrication des marchandises sujettes à la mode nouvelle imposent une modification du procédé de fabrication ou des matériaux de base (82). Sous l'angle de l'économie générale, les influences dues à la mode ne sont que des "regroupements de la demande" (83) qui toutefois peuvent avoir des répercussions considérables sur un secteur économique particulier. Le cas peut se présenter "où une nouvelle tendance de la mode peut entraver sensiblement et d'un seul coup la vente d'une machine déterminée, voire même paralyser complètement toute vente ou tentative de vente" (84), (85).

L'influence exercée sur le besoin par des mesures dirigistes

Pour protéger sa propre industrie, pour empêcher que certains secteurs économiques extrêmement importants ne soient touchés (ou trop durement touchés) par une crise de structure, pour amorcer ou lancer une conjoncture économique, pour la stabiliser, ou pour freiner son mouvement ascendant; souvent aussi pour des raisons de politique économique, financière ou sociale un Etat a recours à des mesures à l'aide desquelles il intervient directement dans la vie économique. Ces mesures dirigistes s'exercent au dépens des charges financières d'une entreprise, de la demande, de la présence de l'offre sur le marché soit de l'économie

toute entière, soit d'un secteur économique plus restreint, soit même de l'économie d'un marché partiel purement régional.

Les instruments divers par lesquels l'Etat exerce une influence directe sur l'économie s'étendant des lois commerciales, fiscales ou sociales aux subventions à l'exportateur (86); de la conclusion d'accords commerciaux bilatéraux à l'adhésion aux organismes supranationaux dans le but de favoriser l'économie nationale par les échanges commerciaux sur le plan international ou par le trafic international des marchandises (87); depuis une activité étatique dans le domaine de la demande (constructions, défense nationale) à des mesures de contrôle douanier et de contrôle des devises d'une part, et des subventions financières à l'exportation d'autre part (88). Tout fait eau au moulin dirigiste.

En outre par ses possibilités de prendre des mesures de politique monétaire (89) la banque centrale d'émission possède, elle aussi, des moyens radicaux d'intervenir de manière active dans la vie économique et donc dans le déroulement du cycle conjoncturel.

L'énumération exhaustive des moyens dont l'Etat peut se servir, ainsi que l'étude des répercussions d'expansion ou de régression (soit totales sur l'ensemble de l'économie d'un pays, soit particulières sur une entreprise déterminée) dépasseraient de beaucoup le cadre de notre travail. L'analyste aura toutefois à observer ces répercussions et ces incidences d'ordre général et l'influence qu'elles pourront exercer le cas échéant sur les éléments de l'offre et de la demande de son propre marché de vente et des marchés connexes.

3.13 La demande en biens d'investissement d'une entreprise.
sa réalisation dans la pratique

Bien que le besoin en biens d'investissement soit caractérisé par une objectivité absolue, l'étude des divers genres de besoins, des utilisateurs et des facteurs déterminant les besoins ne suffit nullement pour qu'une entreprise puisse se faire une idée complète et approfondie de son marché de vente. Car le marché est à son tour caractérisé par la demande, laquelle, à l'encontre du besoin, qui est un état, a été définie comme une activité résultant du comportement de l'individu en tant qu'unité économique (90). L'entrepreneur rattache à son marché et donc à sa demande certaines probabilités, certaines expectatives (91) qui, nonobstant qu'elles soient généralement à l'échelle logique, normale et objective, laissent dans leur concrétisation, dans leur répercussion sur le marché, le champ libre à certaines possibilités d'influence à caractère subjectif (92).

Il n'est guère possible d'établir et de déterminer avec précision l'ampleur et le degré que cette influence subjective peut prendre le cas échéant; l'action de ces facteurs irrationnels revêt des formes très diverses susceptibles de changer d'une entreprise à l'autre et d'un genre de biens d'investissement à l'autre. On pourra se faire une idée de la complexité du problème en lisant chez Rolf Bertha "que la plupart des décisions des entrepreneurs (93) ont un fond irrationnel" (94). Le comportement purement rationnel de l'utilisateur, qu'il soit entrepreneur ou simple consommateur, est un mythe. Chaque utilisateur juge tout bien entrant dans le domaine de ses besoins selon des critères d'utilité plus ou moins conscients. Il achètera la marchandise qui lui paraît présenter le plus d'avantages, le plus d'utilité. En même temps les difficultés - directes

ou indirectes - pour se procurer cette marchandise (97), les risques plus ou moins considérables que comporte cette acquisition (et qui s'aggravant dès qu'il s'agit d'une acquisition à l'étranger) sont considérés comme des facteurs négatifs.

Non seulement le consommateur, l'utilisateur, mais également l'entrepreneur veut réaliser un maximum d'utilité. Ce qu'il ne peut atteindre que dans le cas où "son comportement coïncide entièrement avec les objectifs dont il est conscient au moment de sa décision" (98).

L'utilité, telle qu'il faut l'entendre ici, est un phénomène complexe, qui se compose d'un nombre d'éléments d'utilité variant plus ou moins suivant l'optique individuelle (99). L'utilité peut alors se nommer bénéfice, profit, intérêt, rapport; ces éléments d'utilité sont à l'origine du comportement des entreprises sur le marché. La connaissance de ces éléments constitue le point d'attaque des efforts de vente de la part de l'entrepreneur offrant ses produits.

L'utilité d'un bien se compose d'un bénéfice fondamental et intrinsèque (autant que possible rationnel et donc répondant au besoin existant) et d'un bénéfice additionnel qui se situe aussi bien dans le domaine de l'économie de l'entreprise que dans le psychisme de l'entrepreneur.

Le fait que l'acquéreur de biens d'investissement, lorsqu'il se présente avec sa demande sur le marché, ne se laisse pas guider uniquement par les intérêts économiques de l'entreprise qu'il est tenu à sauvegarder, mais que des motifs privés, voire même personnels jouent un rôle, soulèvent la question de la différence existant entre la motivation de la demande

de biens d'investissement et celle des biens de consommation.

Bien qu'il y ait des similitudes incontestables, l'achat des biens d'investissement diffère foncièrement de l'achat des biens de consommation. La raison de ces divergences est à chercher dans le fait que le ménage privé (qu'il faut considérer comme la plus petite entité économique) lorsqu'il achète ses biens de consommation, cherche uniquement à satisfaire ses besoins. Les seuls critères qui déterminent ses actions sont: le train de vie individuel, la commodité; l'évaluation d'un bien ou d'une acquisition inclut la valeur que la société attache à ce bien, ou des motifs aussi disparates. La demande devient ainsi une question d'évaluation purement subjective; elle laisse énormément de latitude à l'influence des facteurs psychologiques et donc irrationnels (107).

Les choses se passent tout autrement lors de l'acquisition des biens d'investissement. On achète des biens d'investissement non pour les consumer, mais dans le but de produire à l'aide d'eux d'autres produits, d'autres marchandises, d'autres services (108) que l'on vend sur le marché et qui doivent obtenir un prix qui couvre non seulement les coûts fixes et les coûts variables, mais qui réalise également un rendement du capital investi; le bénéfice ainsi réalisé est, comme nous l'avons dit (110), sinon le mobile suprême, du moins la condition implicite de toute activité commerciale.

Sur le marché des biens d'investissement, le principe du recouvrement des frais et de la réalisation du bénéfice réduit considérablement la zone d'influence du bénéfice additionnel. En règle générale la demande de biens d'investissement est orientée en tout premier lieu vers des données objectives. Les considérations d'ordre matériel, technique et économique prédominent lors de l'achat.

L'acquéreur de biens de production fixera donc principalement son attention sur des qualités (ou des caractéristiques) bien déterminées: la rentabilité, la productivité, la sûreté de fonctionnement; l'économie réalisée en travail, en frais ou en temps; la longévité, la propreté, la capacité; la possibilité de réaliser un bon prix à la revente ou celle d'augmenter la qualité marchande des produits manufacturés (111); tous motifs d'ordre purement économique et qui caractérisant de façon spéciale les biens d'investissement. L'acquéreur prend comme point de départ de sa motivation, le volume global des avantages techniques et économiques des moyens de production qui lui sont offerts, et s'efforce de les obtenir. Ce n'est qu'en considérant des produits concurrentiels - c'est-à-dire des produits qui aux yeux de l'acquéreur sont équivalents du point de vue de la productivité et de l'économie du marché - que la décision d'acheter est déterminée par des motifs extra-économiques, par les préférences personnelles de l'acquéreur, p.ex.

Le rôle prédominant du bénéfice fondamental lors de la décision d'acheter se manifeste en première ligne à l'acquisition de ces biens d'investissement, dont la mise en oeuvre ne joue qu'un rôle restreint dans la production proprement dite. Par exemple, l'acquisition de remplacement d'une machine faisant partie d'un train de production et ayant, à l'intérieur de l'ensemble, une plage de fonction bien définie. Cette fonction bien définie imposera certains impératifs de qualité au bien d'investissement qu'on aura l'intention d'acheter.

Le bénéfice fondamental, l'utilité fondamentale sont donc les critères qui déterminent en une très large mesure la catégorie des biens d'investissement requis. Il ne reste au demandeur, s'informant sur le marché au

nom de l'entreprise, d'autre choix entre les différents produits concurrentiels que celui de la "marque". Prenant en considération le prix et la qualité (ainsi que le rapport entre ces deux facteurs) il se laissera également influencer par des facteurs non-économiques, tels que, par exemple, ^{une}présentation attrayante; le prestige qui, pour l'entreprise ou l'entrepreneur, résultera de l'acquisition; ou encore les concessions faites par le vendeur ou celles que l'on est obligé de lui faire parcequ'il est client (112).

Dans le cas de la demande de biens d'investissement aux fonctions moins impérativement imposées par la production (comme c'est le cas p.ex. pour l'équipement subsidiaire, les outils, les meubles de bureau, les voitures automobiles), le bénéfice additionnel joue un rôle plus important, qu'il est possible d'influencer davantage. Ici entrent en jeu des arguments d'ordre psychologique: le confort, l'agrément (pas de poussière, pas de bruit), des considérations d'ordre esthétique (présentation moderne, harmonie des couleurs); l'image de l'entreprise aux yeux des clients, des fournisseurs, des concurrents, ainsi que les préférences personnelles et subjectives du personnel d'achat.

Il ne se laisse pas établir une échelle des valeurs qui permettrait de déterminer avec une précision mathématique quand et dans quelle mesure certains facteurs du bénéfice additionnel arrivent à s'imposer: les désirs personnels, les inclinations, les sympathies, les idées préconçues se mêlent et se juxtaposent aux intérêts rationnels de l'entreprise. Le mélange n'offre aucune prise à l'établissement d'une règle générale. Chacun des facteurs rationnels, émotifs et subjectifs peut varier en qualité et en intensité d'une entreprise à l'autre, voire même, d'une année à l'autre au sein de la même entreprise.

3.2. L'offre et la compétition

La compétition sur le marché est une lutte qui se dispute au moyen des armes que fournit la politique de vente. Elle oblige l'antrepreneur d'être constamment sur le qui-vive et de suivre avec une vigilance inlassable les faits et gestes de la concurrence. Il doit s'informer sans cesse sur les mesures que prend la concurrence pour accroître son marché, et ceci bien moins dans le but d'imiter, de copier ces mesures que dans celui de connaître ainsi le développement futur du marché, de trouver des points d'appui pour ses propres dispositions, de conserver - autant que faire se peut - l'initiative et de rencontrer les mouvements de la concurrence par des contre-mesures efficaces (113).

Les conditions, les rapports, les relations qui régissent la compétition sont de nature extrêmement variées; on peut dire sans exagération que le problème de la compétition est au moins aussi complexe que celui du besoin. (114) A l'encontre de l'analyse du besoin, l'analyse de la compétition offre du moins l'avantage de se dérouler pour ainsi dire au vu de tous; toute la politique de vente de la concurrence se joue sur le marché. Il est donc relativement facile de déceler la nature de cette compétition ainsi que ses répercussions, ses conséquences.

Pour ne pas écarter de l'analyse un groupe de concurrents potentiels (ce qui en fausserait d'emblée le résultat) il faut répertier et prendre en considération tous les producteurs de biens d'investissement qui présentent sur le marché des produits offrant de par leur nature, leur construction, leur domaine d'utilisation, des analogies concurrentielles; par conséquent, ne pas omettre les fabricants de produits de substitution. Les sources d'information sont en premier

lieu les mêmes que celles servant lors de l'analyse des acquéreurs éventuels des biens d'investissement: les résultats d'enquêtes, les relevés statistiques par professions ou par produits, les "Bottins" professionnels, les annuaires etc., ce qui permet de se faire une idée très générale du nombre des concurrents éventuels, de leur implantation géographique, de l'ampleur de l'entreprise; en s'appuyant sur l'expérience acquise, on pourra déterminer avec quels concurrents effectifs on sera confronté, pour quelle catégorie de produits et sur quels marchés. Pour corroborer et compléter ces renseignements, on fera appel à tout le personnel des services extérieurs - comme p.ex. les monteurs, les démarcheurs, les agents commerciaux. Ils auront surtout à examiner quelles sont les marques des produits déjà présentes dans les entreprises acquéreuses. Etant donné que chaque bien d'investissement est un produit de marque en quelque sorte, il ne sera pas difficile au professionnel de reconnaître au premier coup d'oeil le type du produit (même s'il ne peut consulter la plaque signalétique). On pourra ainsi constater la "présence" de la concurrence sur le marché en question, et en tirer, pour la prospection et la vente, les conclusions qui s'imposent (115).

Mais le côté de l'offre du marché de biens d'investissement, que l'on pourrait appeler aussi l'expression visible des possibilités offertes de couvrir son besoin, doit être considéré en son ensemble. En d'autres mots, l'analyse de la compétition, des possibilités concurrentielles de couvrir le besoin, doit inclure également l'analyse critique de sa propre activité pour accéder au marché du côté de l'offre. Ce n'est que par comparaison que l'on pourra établir la puissance de vente (116) des divers concurrents et reconnaître ainsi les caractéristiques essentielles que

son propre comportement devra posséder pour que l'offre ait des chances de réussir. La puissance de vente d'une entreprise se révèle par les réussites de vente, par le chiffre d'affaires; elle s'exprime, quant au volume, par la quote-part (en pour-cent) que l'entreprise a su se tailler dans le marché - ce qui veut dire qu'elle a réussi pour un certain pourcentage à couvrir la totalité des besoins existant sur le marché.

Cette quote-part se calcule en comparant ses propres résultats de vente (chiffre d'affaires et commandes en cours) avec le chiffre total réalisé par la branche économique à laquelle on appartient; l'Office Fédéral de la Statistique ou le bureau statistique du Syndicat Professionnel (de la branche économique à laquelle on appartient) offrant à ce sujet des données valables. Et si déjà le chiffre de la quote-part peut être révélateur de la propre puissance de vente par rapport à celle de la concurrence, combien plus instructif encore l'examen continu des fluctuations de cette quote-part! Chaque variation en plus ou en moins traduit fidèlement l'impact des mesures prises ou la répercussion des omissions dans la politique de vente (celle de l'entreprise qui l'analyse et celle de ses concurrents) et permet donc de tirer des conclusions pour les analyses subséquentes et d'élaborer des directives.

3.21 L'offre existant sur le marché et la quote-part de l'entreprise

Pour l'évaluation de la totalité de l'offre existant sur le marché (totalité qui permettra ultérieurement de calculer la quote-part de l'entreprise) la difficulté réside dans le fait qu'il est malaisé de délimiter exactement les divers marchés et de connaître le nombre précis des unités de biens d'investissement en concurrence avec ses propres produits.

Si le marché de vente coïncide avec le marché national, le volume total de l'offre se calcule à l'aide de la formule suivante:

production nationale
+ les importations
- les exportations
± les marchandises existant en stock

Les chiffres à attribuer à chacun de ces facteurs peuvent être extraits des statistiques officielles ou des statistiques du groupe industriel auquel appartient l'entreprise. C'est ainsi par exemple qu'en République Fédérale d'Allemagne le recensement trimestriel de la production publié par l'Office Fédéral de la Statistique, donne le "volume de la production de l'Industrie en quantités et en valeur" (117), d'environ 5.400 produits industriels (118) répartis d'après la nomenclature des produits pour la statistique industrielle (119), pour autant que l'Office Fédéral de la Statistique n'est pas tenu au secret. En conjonction avec les statistiques du commerce extérieur, le recensement trimestriel offre une base solide pour l'évaluation du volume de l'offre sur le marché intérieur (120). Le problème est plus ardu lorsqu'il s'agit d'évaluer les modifications des stocks pour lesquelles il n'existe pas de publication similaire, ou encore d'évaluer les modifications de produits qui font l'objet de l'analyse concurrentielle et qui ne sont pas collectés individuellement dans la nomenclature systématique de la statistique industrielle, mais réunis à d'autres groupes. D'une manière analogue à celle mise en oeuvre pour l'analyse des besoins, il s'agira de trouver des indicateurs du marché à l'aide desquels, par analyse de corrélation, il sera possible de trouver un chiffre estimatif du volume de l'offre.

Si le marché de vente est plus grand que le marché national, l'analyse concurrentielle devra incorporer dans ses calculs les statistiques relatives aux marchés nationaux des pays étrangers. Remarquons tout de suite que non seulement les pays en voie de développement industriel, mais aussi bon nombre de pays industriels en Europe ne possédant pas (ou n'offrent pas) un matériel statistique aussi finement subdivisé.

C'est ainsi que la Suisse, dans le but de protéger certains secteurs industriels helvétiques, ne publie pas de chiffres de production - ou tout au plus englobés dans des groupes plus vastes de produits. Dans le secteur de la production TSE et TV, il est interdit au Bureau Central des Statistiques des Pays-Bas de publier des chiffres de production - et ce pour la raison bien compréhensible que la firme NV. Philips Gloeilampenfabriken est la seule productrice néerlandaise de ces produits et qu'elle ne veut pas que son volume de production soit communiqué sous cette forme (121).

3.22 L'objet de l'analyse concurrentielle

L'analyse concurrentielle permet à l'entrepreneur de contrôler constamment si ses produits correspondant à la demande du marché, s'ils sont encore compétitifs, si ses moyens et ses canaux de distribution sont appropriés, si ses agents de distribution sont qualifiés; d'adapter ses prix d'une part aux charges fluctuant sans cesse, d'autre part à la situation spécifique du marché; de mettre en oeuvre les moyens de publicité qui lui assureront dans l'immédiat et dans l'avenir une continuité de vente sur le marché intérieur et extérieur (122).

La diversité des tâches imposées à l'analyse concurrentielle exige que celle-ci ne se borne pas aux indices quantitatifs, tels que le nombre de concurrents et le volume de l'offre, mais qu'elle étende ses investigations aux valeurs qualitatives et aux phénomènes qui permettent de tirer des conclusions concernant les mesures prises par la concurrence dans le but de mieux commercialiser ses produits.

Le produit concurrentiel devra dès lors être étudié pour savoir dans quelle mesure il peut faire face et satisfaire la demande du marché; il conviendrait d'analyser en outre les effets de prospection (123) que peuvent avoir la présentation, la construction, la méthode de vente, la politique des prix et la publicité.

Les efforts et même l'ambition de la concurrence de combler immédiatement toute lacune du marché exige d'elle un rendement de plus en plus poussé, qui à son tour exige que l'on épuise sans cesse toutes les mesures de rationalisation, suive les dernières réalisations du progrès technique, augmente le volume de production et améliore constamment la qualité du produit (124). C'est pourquoi il est nécessaire, à côté de l'analyse et de l'observation de l'offre (qualitative et quantitative) présente sur le marché et de la stratégie de vente des divers concurrents, de se rendre compte de la structure et des changements dans tous les autres secteurs fonctionnels des entreprises de la concurrence.

L'analyse concurrentielle devra, en conséquence, s'étendre également aux phénomènes internes de la concurrence, tels que:

- 1) L'effectif et la capacité technique du personnel dans le double domaine matériel (par rapport au produit) et organisateur (le dynamisme, le goût du risque de la gestion, le degré de formation professionnelle des ouvriers et du cadre, la morale du travail de ceux-ci);
- 2) La structure financière (capital) de l'entreprise concurrentielle, la concrétisation du capital en biens investis, en fonds de roulement, l'équipement en matériel d'installation, le nombre et la qualité de ce matériel, pour connaître la souplesse d'adaptation de la concurrence dans le cas d'une modification brusque du marché.
- 3) L'implantation géographique qui, au fur et à mesure que les marchés s'étendent dans le cadre de l'intégration européenne et la commercialisation à l'échelle mondiale, gagne en importance.
- 4) Les intentions et les possibilités d'extension ou de modification de la production, comme par exemple les mesures de rationalisation, la modernisation de l'équipement en machines, la qualité de la méthode de production et sa souplesse par rapport aux fluctuations conjoncturelles et saisonnières.
- 5) Les dispositions, les engagements, les conventions, les conditions au sujet de l'approvisionnement des matières premières, des produits auxiliaires, des produits d'entretien et de fonctionnement.
- 6) Les fonctions d'administration, de comptabilité et de contrôle en vue de connaître la structure des coûts et du bénéfice de l'entreprise considérée.

En étudiant ces différents problèmes, dont les données peuvent, en principe, être comparées à celles que pose l'analyse des utilisateurs ou des consommateurs, on s'efforcera d'obtenir l'idée la plus claire possible de la concurrence afin de déceler les indices et de gagner quelques indications capitales concernant l'efficacité présente et future de l'offre quantitative et qualitative de la concurrence sur les divers marchés, concernant la souplesse avec laquelle elle pourra s'adapter aux diverses modifications endogènes et exogènes se produisant sur le marché.

4. Sources et méthodes d'information les plus importantes

La qualité et le volume de la connaissance des faits relatifs à un marché déterminent la qualité et les limites des prévisions concernant le volume du marché et le quota de participation. Plus on possèdera des données valables concernant les valeurs corrélatives pouvant influencer la vente d'un produit, plus le résultat de l'étude prévisionnelle aura des chances d'établir un pronostic correct quant à la commercialisation du produit et à l'activité économique de l'entreprise. Il s'agit donc de s'ouvrir et de se procurer le plus grand nombre possible de sources d'information et d'en extraire toutes les données indispensables à l'élaboration de l'analyse et de la prévision. Recueillir ces données constitue la deuxième étape dans la réalisation pratique d'un pronostic de vente et de distribution.

Rassembler ces données, les réunir en très grand nombre, les trier et les évaluer ensuite réduisent la marge des erreurs et assurent ainsi que les données les plus précieuses, celles auxquelles il faut attacher le plus grand prix, n'auront pas été omises. C'est un art que de reconnaître du premier coup les sources essentielles, et de

pouvoir se limiter ainsi à un nombre réduit d'informations; mieux vaut tirer ses informations d'un grand nombre de sources et de recueillir le plus de données possibles.

Cette notion de données ne doit pas se limiter aux valeurs mesurables et chiffrables, mais inclure l'intangible, les informations qui ne se laissent pas traduire en chiffres, mais qui sont d'importance capitale pour l'examen et l'analyse des facteurs d'influence. Une étude prévisionnelle de vente serait incomplète, si elle ne prenait en considération des faits moins nettement découpés que les chiffres de la statistique. Les innovations, les changements en train de se produire dans la structure de production d'un secteur économique ne se laissent déceler que par des enquêtes techniques; ceux en train de se produire dans le comportement des utilisateurs requièrent des enquêtes éthologiques, des sondages démoscopiques. Leurs résultats sont trop subtils pour être traduits quantitativement dans une statistique et se trouvent de ce fait réunis dans ce qu'il faut bien dénommer "renseignements non-statistiques" (valeurs d'influence qui se laissent enregistrer par la statistique et celles qui ne se laissent pas enregistrer par celle-ci).

En principe, les informations pour chaque cas d'espèce, d'où sortiront plus tard les données couvrant l'ensemble d'un problème déterminé, se laissent recueillir au moyen de quatre sources différentes:

- se procurer du matériel secondaire, et le dépouiller;
- se rendre compte de visu, par l'observation constante;
- se procurer ses informations par la méthode expérimentale (que l'on dénomme souvent "test");
- interroger des personnes informées ou des groupes de personnes (l'enquête).

Les trois dernières méthodes sont des moyens statistiques primaires, par exploitation.

Lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes d'information dans le domaine des marchés de biens d'investissement, c'est à l'acquisition du matériel secondaire ainsi qu'à l'enquête sous toutes ses formes qu'il convient d'attacher la plus grande importance.

4.1 Comment se procurer le matériel secondaire?

L'étude systématique présume que lors de la recherche des données, toutes les sources d'information soient exploitées à fond. Ces sources d'information ne sont pas seulement le sujet de l'analyse même, mais aussi et surtout tout le matériel d'information qui existe déjà sur ce sujet. Cette analyse du marché qui se base sur la réunion et l'exploitation de pareil matériel se nomme analyse secondaire; celle qui puise ses informations au sujet même, s'appelle analyse primaire. L'une travaille par dépouillement, l'autre par exploitation.* Les deux méthodes sont étroitement liées et se complètent mutuellement. La désignation de "secondaire" n'implique nullement qu'il s'agit d'informations de second ordre; on veut dire par là que ces informations sont obtenues de seconde main, par dépouillement d'informations déjà triées, et non par l'examen direct du sujet de l'analyse. Au contraire, l'analyse secondaire, de par son existence systématique, constitue une condition primordiale pour l'élaboration systématique de l'analyse primaire, puisqu'elle lui offre des points de départ et même des points d'appui.

* selon Meyer C.W. - "Marktforschung und Absatzplanung", Berlin. s.d. pages 38 et 39

La toute première précaution à prendre en tout état de cause avant que de commencer une analyse du marché, est de vérifier jusqu'à quel point et dans quelle mesure les sources d'information déjà existantes sont à même de fournir les renseignements dont on aura besoin, les trois autres méthodes d'information étant bien plus longues, plus onéreuses surtout, et leurs résultats étant souvent sujet à caution.

L'examen de toutes les sources secondaires est donc à entreprendre toujours et en tout premier lieu, qu'il s'agisse d'une analyse quantitative ou qualitative (125). Les informations qu'elles fourniront devront souvent être transformées, adaptées au sujet de la recherche en cours; pour les exploiter, on pourra faire appel, en guise de correctif, au matériel provenant de sources extérieures à l'entreprise, ainsi qu'à des informations provenant de sources intérieures.

4.11 Sources d'information intérieures

On constate souvent qu'une entreprise, lorsqu'elle désire analyser le marché, se donne beaucoup de mal pour se procurer des informations provenant de sources extérieures, mais qu'elle néglige d'exploiter le matériel d'information contenu dans ses propres archives. L'entreprise possède fréquemment des données nombreuses et détaillées concernant le secteur qu'elle occupe sur le marché; ce qui manque, c'est la coordination du matériel dans le but d'une exploitation centralisée. Tel quel, ce matériel est parfois inutilisable, ayant été établi selon l'optique, les desiderata, les idées des diverses sections de l'entreprise, voire même d'un seul membre du personnel.

Les données et les informations que reçoivent constamment

- le service de ventes
- le service après-ventes
- le service de publicité
- le service des recherches et du développement
- le service de la documentation

pourraient être coordonnées et exploitées par le bureau d'étude du marché, de manière à gagner à large traits une première ébauche valable et très instructive des conditions et de la situation du marché.

Par des mesures d'organisation il est possible d'effectuer en outre, sans grandes dépenses en temps ou en argent, des dépouillements de documents d'information qui sont de très grande valeur pour l'analyse du marché (126).

L'analyste du bureau d'étude du marché devra donc s'efforcer sans cesse de posséder une vue d'ensemble de toutes les informations disponibles au sein de l'entreprise et susceptibles de lui servir de sources. Se sont révélés comme des plus utiles:

- les statistiques de la vente et de la distribution
- les fichiers consacrés à la clientèle
- les fichiers consacrés à la concurrence

Les statistiques de vente devront toujours être établies sous l'aspect de la vente et de la distribution et non pas, comme c'est très souvent le cas, d'après des notions d'ordre technologique ou orientées vers la production. Il est en outre indispensable que ces statistiques soient établies d'après des critères permettant de comparer ses propres données avec celles des statistiques officielles ou de compléter ses propres informations par des sources extérieures secondaires.

Aujourd'hui encore, beaucoup d'entreprises négligent d'établir une cartothèque de la clientèle, bien qu'elle puisse être, si elle est bien conçue et bien tenue à jour, une source extrêmement riche et abondante d'informations pour l'analyse du marché. Elle informera non seulement concernant le développement des problèmes^{ou} débouchés, mais aussi concernant la situation financière de chaque client, ses projets d'investissement, ses rapports avec la concurrence, le centre de gravité de sa production, sa politique d'approvisionnement, de vente, de financement etc.

Les tableaux ci-après donneront un aperçu général de ce que peuvent être les sources d'informations secondaires à l'intérieur de l'entreprise et des informations principales qu'il convient d'obtenir par des moyens appartenant à l'entreprise même.

(Tableaux voir pages suivantes)

Les informations quantitatives venant de sources internes de l'entreprise (comme p.ex. la statistique de la vente) ne font que refléter les résultats de l'entreprise même. Elles ne peuvent être prises en considération lorsqu'il s'agit de déterminer les possibilités de vente effectives dans le passé. Il faut donc les comparer avec des données en-dehors de l'entreprise.

Combien plus utiles les résultats des observations statistiques dans le domaine de l'entreprise, lorsque ces données internes sont comparées à celles du secteur économique auquel on appartient et d'emblée avec ces dernières, comparées à celles de l'économie générale! Ces comparaisons et ces confrontations ne se laissent toutefois réaliser qu'à la condition que les bases des enquêtes statistiques soient analogues et en syntonie. Ce n'est que dans ce cas que leur valeur

Tableau III¹:

Sources d'information pour informations secondaires

A. Sources internes de l'entreprise

1. Statistiques de vente et de distribution:
 - statistiques concernant les demandes et les offres
 - statistiques concernant les commandes et les chiffres d'affaires
 - statistiques concernant l'activité des services extérieurs
 - statistiques concernant les réclamations
2. Cartothèques de la distribution:
 - cartothèques concernant la clientèle
 - cartothèques concernant la clientèle en vue
3. Rapports
 - rapports transmis à intervalles réguliers
 - rapports des représentants
 - rapports du service après-vente
 - rapports des autres collaborateurs ayant des contacts avec l'extérieur
 - rapports transmis selon le cas
 - rapports des services d'achat et d'approvisionnement
 - rapports du service du personnel
 - rapports des autres personnes ou services ayant recueilli des informations concernant la distribution (visites aux foires commerciales, aux sessions et congrès; visites d'inspection ou d'information)
4. Comptabilité générale (comptabilité des créances à recevoir - clients et débiteurs)

* Voir: Battelle Institut e.V., "Probleme und Methoden des Marketing ind der Produktions- und Investitionsgüterindustrie", Francfort/M, 1966/68, pp. 4-145 à 4-147 et 4-197

Tableau III 2:

Données importantes extraites de sources d'informations internes et qu'il s'agit de suivre continuellement

Données quantitatives 1)

- commandes
- offres soumisees
- commandes reçues
- nombre de commandes en portefeuille
- chiffres d'affaires (en quantités et en valeurs)
- effectif de la clientèle (accroissements et diminutions)
- effectif en clientèle probable ou potentielle
- coûts de distribution (ventilés d'après des comptes d'opportunité économique)
- nombre de visites des représentants par unité de temps (par jour, par semaine, par mois) et par représentant
- nombre de jours de voyage par semaine et par mois et par représentant
- durée moyenne de chaque visite (par représentant)
- prix de vente obtenus; rabais, escomptes, remises etc.
- nombre des réclamations
- nombre des retours et des prétentions à dissolution accordées
- nombre et coût des prestations en vertu des obligations de garantie
- quota-part de participation au marché (calculé ex post d'après des données internes et externes, pour autant qu'elles n'ont pas été communiquées par le Syndicat)
- nombre et durée des interventions du service d'après-ventes, par unité de temps et par technicien faisant partie de ce service
- durée moyenne de l'exécution des commandes, par produit, ou par commande, durée de l'exécution pour toute l'entreprise et par service intéressé (le cas échéant, par sondages)
- stock de produits finis

1) Les données détaillées devront autant que possible être réparties par marchés de produits. Ceci pour permettre de comparer les marchés entre eux au moyen des données internes et en établissant un parallèle entre les données internes et les données externes. Ces informations parviennent normalement (ou tout au moins en partie) au département de vente ou de distribution - par exemple par les rapports des représentants, la statistique de la distribution, la ventilation des dépenses - partiellement aussi d'autres services ou départements (comptabilité, Service des Statistiques, Calculateur Electronique). L'analyse des marchés aura à recueillir et à exploiter ces données, par marchés de produits p. ex.

Tableau III 3:

Données qualitatives permettant d'améliorer les données de marketing, et couvrant plus particulièrement les points suivants: 1)

- exigences et desiderata des utilisateurs par rapport aux produits (construction, matériau, capacité, rendement, durabilité, poids, dimensions, accessoires, forme, couleur, équipement additionnel, obscurité, commande, entretien, rentabilité, emballage)
- exigences et desiderata des utilisateurs par rapport au programme de distribution (s'il est complet, si les produits offerts sont proprement échelonnés, modèles, types, normes)
- prix, rabais, escomptes, remises
- conditions de paiement habituelles, normales, descendues, souhaitées (y compris le vente à crédit et le leasing)
- délais de livraison acceptés ou désirés
- l'organisation de vente (les principaux arguments de vente, fréquence souhaitée ou opportune des visites des représentants; différenciation des visites d'après les divers clients; jours et heures de visite, nature et qualification nécessaires ou souhaitée des vendeurs, capacité de service, implantation des services auxiliaires etc,
- débouchés possibles dans la pays elles et à l'étranger
- supports publicitaires efficaces, moyens publicitaires, style publicitaire, arguments et slogans publicitaires; moments publicitaires les plus opportuns, diffusion
- possibilités de promotion des ventes (par cours de perfectionnement, stages, cours de formation professionnelle), par une meilleure information du personnel vendeur ou du personnel de l'utilisateur, par démonstrations etc.)
- l'organisation intérieure (les modalités de l'exécution des commandes, la ponctualité dans la livraison des délais de livraison, le service de contentieux, le traitement de la clientèle etc.

1) Ces données peuvent être extraites des rapports des vendeurs, des rapports de personnel du service d'après-ventes des contacts du personnel de gestion ou de cadre avec les utilisateurs, intermédiaires de distribution, revendeurs, agents commerciaux, clients, correspondants, co-membres des fédérations ou associations professionnelles, des syndicats professionnels, des concurrents; extraits aussi des réclamations, de la correspondance avec la clientèle et les intermédiaires, des rapports de visite des foires commerciales, expositions, des périodiques spécialisés, de la presse professionnelle, économique ou financière, les voyages du personnel dirigeant en pays étranger etc, il est absolument indispensable que ces informations soient mises à la disposition du personnel du service d'études de marché, au moyen de rapports oraux ou écrits, photocopies etc.

Tableau III 4:

Informations quantitatives et qualitatives concernant la situation concurrentielle¹⁾

et plus spécialement concernant les points suivants:

- l'offre de la concurrence (programmes de production, qualité des produits, prix pratiqués, rabais, nouveautés, conditions de vente et de livraison etc.)
- le chiffre d'affaires de la concurrence (montant estimatif en volume et en valeurs quota-part du marché)
- centres de gravité de la vente de la concurrence (produits, utilisateurs, débouchés, réseaux de distribution)
- activité commerciale et publicitaire de la concurrence (fréquence des visites des voyageurs, intensité des contacts durée des visites; supports publicitaires, moyens publicitaires, formes de la prospection, montant (estime) du budget de publicité)
- activité de service après ventes (volume et qualité de ce service)
- canaux de distribution et organisation de la concurrence (canaux et réseaux directs et indirects, nature des intermédiaires, importance (estime) des divers canaux de distribution; nature et type des personnels de distribution (formation professionnelle expérience, âge, qualification, statut juridique, représentants de commerce, agent commercial) etc.)
- capacité de production, innovations, changements techniques des installations ou de l'équipement de production

1) Ces données peuvent être extraites des rapports des vendeurs, des rapports du personnel de service d'après-vente, des contacts du personnel de gestion ou de cadre avec les utilisateurs, intermédiaires de distribution, revendeurs, agents commerciaux, clients, correspondants, co-membres des fédérations ou associations professionnelles, des syndicats professionnels, des concurrents; extraits aussi des réclamations, de la correspondance avec le clientèle et les intéressés, des rapports de visite des foires commerciales, expositions, des périodiques spécialisés, de la presse professionnelle, économique ou financière, les voyages du personnel dirigeant ou pays étranger etc. Il est absolument indispensable que ces informations soient mises à la disposition du personnel du service d'étude du marché, au moyen de rapports oraux ou photocopies etc.

informative pour l'établissement de l'étude prévisionnelle apparaît en plein. Ce sera tout particulièrement par la confrontation des résultats de la statistique de l'entreprise avec ceux de la statistique du groupe professionnel (syndicat d'entreprises) et surtout avec les diagnostics et les prévisions des instituts d'études conjoncturelles* (données résultent de l'étude de la conjoncture) que la gestion de l'entreprise pourra se rendre compte en quelle mesure la production et la vente de l'entreprise suivent le rythme du développement de la branche à laquelle elle appartient et celui de l'économie toute entière.

Le contenu de la statistique interne de la vente doit donc être subdivisé, classé, ordonné et délimité de manière telle que le rapport puisse être aisément établi avec les statistiques d'origine externe (particulièrement avec la statistique officielle et avec celle du syndicat professionnel). C'est ainsi que l'on se servira p.ex. de la même nomenclature, de la même répartition par groupes, des mêmes positions; lors de l'établissement des statistiques des branches et groupes utilisateurs: la même répartition que les statistiques officielles; pour les statistiques de vente des territoires: la répartition officielle par divisions politico-géographiques: provinces, districts, cantons etc. Il sera cependant indispensable de prévoir le cas échéant des répartitions dictées par l'organisation interne de l'entreprise.

4.12 Sources d'information extérieures

Dans le cas des sources d'information extérieures, il s'agit de recueillir systématiquement et d'exploiter les informations puisées dans les notices, les nouvelles

* voir page 62 de la présente étude

et les articles publiés par la presse quotidienne, la presse spécialisée, les publications des grandes entreprises, des associations professionnelles (syndicats et fédérations) et des organisations nationales, internationales, étatiques, officielles ou privées. Le volume considérable des publications dans tous les domaines permet souvent d'entreprendre des enquêtes de très grande valeur informative; un "desk research" bien mené peut rendre superflu des enquêtes primaires (par exploitation) qui ne se laissent généralement conduire qu'à grands frais.

Les enquêtes auroient à porter principalement sur

- le développement général de l'économie, l'ordre de grandeur des valeurs d'influence
- les changements techniques et technologiques (dans le domaine de production limité de l'entreprise aussi que dans le domaine plus large des biens de substitution fabriqués par la concurrence)
- les changements qualitatifs et quantitatifs survenant sur le marché

Le tableau quelques pages plus loin indique succinctement les sources d'information extérieures les plus importantes; un autre tableau résume les informations les plus essentielles qu'il convient de suivre sans cesse avec la plus grande attention.

L'analyse des marchés et sa tâche de surveillance continue devra se concentrer en tout premier lieu sur le développement des données provenant de sources intérieures et extérieures, telles qu'elles ont été réunies dans les tableaux III 1 et IV 1.

Tableau IV¹⁾:

• Sources d'information pour informations secondaires

C. Sources extérieures à l'entreprise.¹⁾

1. Statistiques officielles²⁾

- sur le plan supranational: Publications statistiques des Autorités supranationales (C.E.C.A., C.E.E., O.E.C.E.) et des organisations internationales (O.N.U., UNESCO, O.M.F., I.L.O.)
- sur le plan national: L'office Statistique Néerlandaise (Sulaa), l'office Fédéral de la Statistique (Rep. Féd. d'Allemagne), les divers offices statistiques des Länder, etc.
- 2. Autres statistiques officielles ou semi-officielles: les Ministères de la République Fédérale d'Allemagne, des Länder; les grandes administrations, les organes communaux; les chambres de commerce et d'industrie nationales et internationales, les offices statistiques et les centres nationaux et internationaux d'information pour le commerce extérieur.
- 3. Les statistiques et les informations des chambres syndicales et fédérales.
- 4. Les annuaires de l'industrie et du commerce, les livres d'adresses ("Bottin") les catalogues des foires commerciales, des expositions techniques etc.
- 5. La littérature technique, les périodiques spécialisés, les journaux ou hebdomadaires économiques, les services d'informations
- 6. La publication des rapports établis par des instituts d'étude de conjoncture, d'études des marchés et des instituts de commerce extérieur.
- 7. Les publications des firmes et des entreprises (rapports de gestion, comptes-rendus d'exploitation, revues d'entreprise, publications de commémoration d'un anniversaire, prospectus, feuilles publicitaires, catalogues)
- 8. Les centres de documentation et les archives
- 9. Les bureaux publics réunissant du matériel d'information pour le compte de la clientèle (bureaux d'adresses, Annuaire de la Presse, bureaux de prospection, agences de renseignements commerciaux)

1) concernant les données que les sources d'information doivent contenir, voir tableaux IV 2

- 2) Il y a lieu de faire remarquer que les offices des Statistiques ne publiant pas tout le matériel d'information qu'ils possèdent. Dans chaque cas où l'exploitation du matériel officiel n'aura pas donné de résultat, il est donc à conseiller d'adresser une demande écrite à l'office Statistique en question et de lui exposer ses desiderata. Pour autant que le matériel d'information existe et qu'il n'est pas bloqué pour une raison quelconque (secret défense nationale etc.) les offices en question mettront volontiers à la disposition des personnes autorisées, contre rémunération, les informations qu'ils possèdent.
- * Voir: Battelle Institut e.V., "Probleme und Methoden des Marketing in der Produktions- und Investitionsgüterindustrie", loc. cit., pp. 4-148 à 4-151 et 4-196

Tableau IV 2:

Informations importantes qu'il est nécessaire de suivre constamment dans les sources d'informations extérieures à l'entreprise		
a) Informations concernant les marchés des produits de l'entreprise		
genre d'informations	sources les plus importantes	But poursuivi par l'exploitation des informations (à titre d'exemple)
totalité de l'offre concurrentielle des producteurs nationaux (marché intérieur), en quantités et en valeur (valeur absolue, index, taux d'accroissement 1)	Statistiques du syndicat professionnel, des chambres syndicales. Le cas échéant, informations statistiques officielles concernant la production	degré d'approvisionnement du marché (pour autant qu'il soit possible d'évaluer le volume potentiel de la demande)
Exportation (valeur totale et valeur; valeur absolue, index, taux d'accroissement, quote-part de la production nationale)	statistiques officielles du commerce extérieur, statistiques du syndicat professionnel	constater le degré d'activité d'exportation des producteurs; comparaison avec d'autres produits du même secteur de production
Importation (valeur totale et valeur; valeur absolue, index, taux d'accroissement, relation par rapport à l'offre intérieure 1)	Statistiques officielles du commerce extérieur; statistiques de la chambre syndicale	pression concurrentielle par combattants étrangers; quote-part du marché occupé par la concurrence étrangère
Nombre des concurrents susceptibles de soumettre une offre (chiffres absolus; modification par l'arrivée de nouveaux concurrents, par regroupements, fusions, concentration horizontale et verticale d'entreprises)	les livres d'adresses, les listes des membres des divers syndicats professionnels, des chambres syndicales diverses. Le cas échéant, recensement des établissements de production	conditions et état de la conjoncture des d'avenir
offre totale en biens de substitution (valeur absolue, index, taux d'accroissement)	statistiques de la chambre syndicale; le cas échéant, statistiques de la production	orientation éventuelle vers les produits de substitution
Nombre de producteurs concurrentiels de produit de substitution (chiffres absolus, modifications: nouveaux concurrents, fusions, concentration)	liste des membres des divers syndicats professionnels; livres d'adresses, recensement des établissements de production	tendance et orientation éventuelle vers les produits de substitution

1) Pour comparer le développement de l'entreprise par rapport à celui du cours du secteur économique auquel on appartient, les indices et les taux d'accroissement sont plus appropriés que les chiffres absolus. Ceci vaut également pour les représentations graphiques.

Tableau IV 2:
(Suite)

Nature des informations	Source d'informations les plus importantes	Besoin poursuivi par l'exploitation (à titre d'exemple)
Conditions des producteurs concurrentiels (Prix: absolus ¹⁾ et relatifs, coefficient de saturation)	Tarifs, prix-courants, utilités, annuaires, commerce de gros, ententes de presse, comparaisons annuelles des différents firmes	Tendances de substitution
Nombre des utilisateurs éventuels (répartition par groupes d'utilisateurs) Modification absolue, net-après des différents groupes par rapport au nombre total d'utilisateurs	livres d'adresses, annuaires commerciaux, annuaires par branches commerciales, listes des membres des syndicats professionnels, recensement des entreprises	Juger de la capacité générale d'absorption du marché
Genre et volume de la production des utilisateurs (en quantité et en valeur) (chiffres absolus, ²⁾ index, taux d'accroissement et	statistiques de la chambre syndicale; éventuellement les statistiques de production	Juger de la capacité générale du marché et des tendances des besoins
chiffres d'affaires des utilisateurs (en volume et en valeur) (chiffres absolus, index, taux d'accroissement)	Idem	Idem
Importations et exportations des utilisateurs, en volume et en valeur (chiffres absolus, index, taux d'accroissement)	Idem	Idem
Prix des utilisateurs	statistique des prix catégoriques, prix-courants	Idem
Investissements des utilisateurs, projets de développement et d'extension	Rapports d'investissements, notices de presse, liste extraite par l'IFO de Munich et des instituts de conjoncture	Idem
Production, chiffres d'affaires, importations et exportations, prix, investitions des marchés des utilisateurs. (Pour reconnaître la plus tôt possible les modifications des besoins des utilisateurs (chiffres absolus, index, taux d'accroissement ¹⁾)	Statistiques de production, chambres syndicales etc.	Idem

1) Voir la remarque au bas de la page précédente

2) Il va de soi qu'il convient d'exploiter également les statistiques de production et de vente qui sont à la base de fournir des informations concernant le produit dont on veut analyser le marché partiel.

Tableau IV 2: (suite)

Nature des informations	Sources d'informations les plus importantes	Ser vement par l'exploitation (à titre d'exemple)
Utilisation de nouveaux procédés par les utilisateurs	revues professionnelles, presse spécialisée, canaux techniques, centres d'informations techniques, publications relatives aux brevets d'invention (OBS - GFB - SIRPI, etc.)	tous
Evolution des prix des produits commerciaux	Revendeurs, représentants statistiques des prix, prix courants, utilisateurs, acquéreurs	Politique des prix (ajustement) détermination du bénéfice etc.
Publicité de la concurrence (charges publicitaires, moment d'attaque de la campagne publicitaire, choix des moyens publicitaires)	Instituts d'études du marché, instituts de conjoncture, revues professionnelles	Budget minimum de publicité, conception générale de la publicité
CHANGEMENT DU PROGRAMME de vente et des produits chez la concurrence	revues spécialisées, annonces, prospectus, revendeurs, acquéreurs, rapports annuels	améliorer les produits de l'entreprise. Déterminer les objectifs de vente
b) Informations concernant le secteur économique et industriel		
Production (chiffres absolus, index, taux d'accroissement %)	annuaires statistiques, revues et publications, annuaires statistiques tels que, p. ex.: - statistisches Jahrbuch der Bundesrepublik (Allemagne) - annuaire statistique de la Belgique - annuaire de statistique industrielle (France) - General statistical office (Grande Bretagne): Annual abstracts of statistics (U.K.) - Annuario statistico italiano (Italie) - compendio statistico italiano (Italie) - Annuario di statistica industriale (Italia) - statistisch Jaarboek (Pays-Bas) - statistisches Handbuch für die Republik Österreich (Autriche) - Statistik Årbok för Sverige (Suède) - Statistisches Jahrbuch der Schweiz (Suisse) Revues et publications, tels que p. ex.: - "Wirtschaft und Statistik" RfP. Fédérale d'Allemagne - "Bulletin de statistique" hebdomadaire (Belgique) - "Bulletin mensuel de statistique" (France) - "Bulletin mensuel de statistique industrielle" (France) - "Monthly digest of statistics" (Grande Bretagne) - "Bollettino mensile di statistiche" (Italie)	Analyse et critique du développement de l'offre

Tableau IV 2: (suite)

	- "Indicatore Mensile" (Italie) - "Maandstatistiek van de industrie" (Pays-Bas) - "Statistische Nachrichten" (Autriche) - "Kommers Kollegium Industrie" (Suède) - "Die Volkswirtschaft" (Suède) ou équivalent; - "Wirtschaftskonjunktur" ("ifo-Konjunkturpiegel" (publié par l'Institut Röp, F.R.G. d'Allemagne) - "L'industrie", "L'usine belge" (Belgique) - "Etudes et conjoncture" (INSEE, France) - "L'usine nouvelle" (France) - "Allians Menads Statistik" (Suède)	
chiffres d'affaires (absolus, index, taux d'accroissement) 1)	idem	Observer le cas échéant les points de saturation ainsi que des secteurs économiques croissants, stagnants ou décroissants
Entrée des commandes (chiffres absolus, index, taux d'accroissement) 1)	statistiques officielles de l'entrée des commandes	utilisation-usine dans le futur; planning de vente
Exportations (chiffres absolus, index, taux d'accroissement) 1)	statistiques officielles du commerce extérieur	capacité compétitive à l'étranger
Importations (chiffres absolus, index, taux d'accroissement) 1)	statistiques officielles du commerce extérieur	capacité compétitive à l'intérieur
1) voir remarque au bas de la page précédente		

Tableau IV 2: (suite)

Nature Informations	Sources d'Informations les plus importantes	But poursuivi par l'exploitation (à titre d'exemple)
Activité, effectif ouvrier et employé, nombre d'heures de travail, salaires et appointements, indice de productivité par personne occupée, salaires et appointements par 1000 heures monétaires, charge des salaires par heure de travail fourni	annuaires statistiques et revues ou publications (voir b) Informations concernant la production)	modifications ou changements structurels, développement des charges; déterminer jusqu'à quel point l'entreprise est compétitive par rapport à la concurrence
Index des prix à la production	Idem	Développement des prix
Situation des affaires, tendances de marché, situation des branches économiques ou industrielles	Revues, comme p. ex.: - "FD-Konjunkturspiegel (République Fédérale d'Allemagne) - Österreichische Industrie in den Jahren (Autriche) - Rapports des études conjoncturelles à l'IEH de Zurich (Suisse) - Bulletin Mensuel de Statistique Industrielle (France) - Etudes et Conjoncture (France) - L'Usine Nouvelle (France)	appréciation de la conjoncture dans le secteur économique concerné en particulier
c) Informations concernant la situation générale des affaires		
Produit national (brut, index, leur d'accroissement) 1)	annuaires statistiques, revues et publications comme p. ex.: - "Wirtschaft und Statistik" (Rég. Fédérale d'Allemagne) - "Wirtschaftskonjunktur" (Rég. Fédérale d'Allemagne) - "Bulletin de Statistique; Conjoncture hebdomadaire" (Belgique) - "Etudes et Conjoncture" INSEE (France) - "Vendredi" (France) - "Allgemeine Monats Statistik" (Suède)	approvisionnement en biens, tendances d'accroissement de l'économie nationale
Investissements	Idem	appréciation de développement de la conjoncture
Consommation	Idem	Idem
Travail et embauche (travailleurs salariés, chômeurs etc.)	Idem	déterminer la répercussion de la conjoncture sur le volume de vente
Prix (indices des prix d'achat pour produit venant de l'étranger, des prix de vente pour produits destinés à l'exportation; index des prix pour produits de base sélectionnés)	Idem	appréciation de la situation concurrentielle générale sur les marchés étrangers, tendance générale des coûts
Indices des prix producteurs pour produits industriels, produits agricoles etc.	Idem	Développement du niveau des prix; analyse des modifications des relations des prix, développement de la courbe des coûts

Tableau IV 2: (suite)

Nature information	Sources d'informations les plus importantes	But poursuivi par l'exploitation (à titre d'exemple)
<u>Industries:</u> index de la production (index général et index particulier pour chaque secteur industriel) (industrie extractive, industrie des produits de base et des biens de production, industrie des biens d'investissement, de l'approvisionnement en énergie, de l'industrie des biens de consommation de l'industrie du bâtiment etc.	idem	Déceler et décrire les changements structurels de l'économie
chiffres d'affaires, entrées des commandes	idem	Développement de la conjoncture
<u>Economie des échanges extérieurs:</u> importations et exportation (en valeur et en volume) Balance des paiements (excédentaire ou déficitaire) Réserves en devises étrangères	idem	appréciation de la compétitivité vis-à-vis de l'étranger

Il convient naturellement de remarquer que les tâches d'information continues varient d'une entreprise à l'autre et ne peuvent donc être établies que pour chaque cas d'espèce. Les listes ne pouvant donc qu'indiquer les informations les plus importantes qui, d'expérience générale, doivent être prises en considération pour l'observation du développement des marchés de produits individuels. Dans un cas concret, des écarts de telle importance peuvent se produire, qu'un certain nombre de données incorporées à nos listes pourra paraître superflu et qu'il faille les échanger contre d'autres informations plus opportunes.

Nous avons entrepris en outre de dégager de la masse des sources d'informations secondaires d'origine extérieure celles qui pour la plupart des entreprises de biens d'investissement auront une importance plus particulière, et d'analyser brièvement le genre d'information que ces sources pourront fournir dans un cas typique. Le résultat de cette analyse est résumé dans les tableaux VII - X en annexe.*

Lorsqu'il s'agit de se procurer et d'analyser du matériel d'information secondaire, il convient de procéder suivant un principe de rationalité, c'est-à-dire il faut se procurer d'abord les sources d'information qui sont les plus rentables, et donc les plus économiques, avant de passer à une catégorie de sources plus onéreuses. Pour juger de cette rentabilité, il faut savoir grosso modo ce que l'on pourra attendre de chaque source d'information en particulier. Les tableaux serviront dans ce cas de premier aperçu et viendront en aide pour faciliter l'orientation. Nous insistons d'ores et déjà sur l'impossibilité de réunir, en un espace aussi restreint, un catalogue concret et

* Voir: Battelle Institut e.V., "Probleme und Methoden ...", loc. cit., pp. 4-153 à 4-156

complet de sources d'information, utilisable par un très vaste cercle d'entreprises.

Il est donc indispensable que chaque entreprise examine de par elle même et selon son optique particulière, de quelles informations elle aura besoin en tout premier lieu et quelles sont les sources qui, pour elle, répondent le mieux à son but.

Les informations concernant chacun des marchés de produits particuliers, recueillies aux sources extérieures et exploitées, doivent alors, dans le but de comparer le développement général des marchés avec le développement des ventes et des résultats de l'entreprise sur ces marchés, être confrontées constamment avec les informations de source interne concernant les offres, le chiffre d'affaires, les ventes réalisées, les nouveaux clients et les clients qui se sont adressés à la concurrence etc.; ce qui permettra d'obtenir des points de repère et de savoir jusqu'à quel point les ventes réalisées ont effectivement épuisé le potentiel acheteur des différents marchés de produits.

Le volume des informations requis couramment, permettra de déterminer le programme de travail ordinaire de la personne ou du service chargé de l'analyse des marchés.

Un marketing systématique efficace et nuancé, qui tient compte des situations particulières des différents marchés partiels ne se laissera réaliser que si les informations élaborées pour chaque marché de produits individuel et se rapportant aux résultats obtenus sur chacun de ces marchés, sont communiquées constamment au service chargé du marketing.

L'importance des informations recueillies en colligeant et en exploitant le matériel d'information secondaire se laisse définir comme suit:

- La vérification et l'exploitation de tout le matériel d'information secondaire disponible constitue le tout premier pas pour l'étude de tout problème d'information intéressant l'entreprise et se basant sur un état des choses et des faits matériels extérieurs à l'entreprise.
- A l'opposé de la situation dans les autres secteurs économiques, il convient de faire la réserve suivante pour l'industrie des biens d'investissement: il ne suffit pas de recueillir, de colliger et d'exploiter le matériel secondaire lorsqu'il s'agit d'informations valables permettant de prendre des décisions de base pour la gestion, la production ou la politique de vente de l'entreprise. Cela tient en grande partie au degré de spécialisation des produits fabriqués par les diverses entreprises dans ce secteur. Cependant, malgré cette réserve faite, la vérification et l'exploitation du matériel secondaire disponible demeure sans conteste le premier pas et le plus important, car le "prix de revient" des informations recueillies de cette manière est infiniment moins coûteux que celui des informations fournies par une enquête primaire, c'est-à-dire par exploitation. Il en est de même de l'économie en temps réalisée - une économie qui, dans certains cas et pour certaines entreprises, peut être d'une importance décisive. Pour que cet avantage en temps et en argent fasse pleinement son effet, il est toutefois indispensable que l'examen se fasse sans retard et sans lacunes. Des recherches vagues, mal définies et mal orientées, doivent être évitées à tout prix. C'est pourquoi il est

indispensable de connaître à fond le réservoir des sources d'informations dont on peut disposer. le cas échéant pour un problème particulier; une entreprise de quelque importance ferait bien de confier ce travail de "bibliographie" à un employé spécial du bureau d'études des marchés - de préférence à celui chargé de conserver et de classer la documentation dans les archives de l'information.

4.2 Statistique primaire (ou par exploitation)

La méthode directe, comme le nom l'indique, se caractérise par le fait que les données requises pour la solution d'un problème donné sont recueillies directement auprès de ceux qui créent ces données, ou sont à l'origine d'elles. Il s'agit donc d'un procédé qui recueille et exploite les faits dans le domaine immédiat du marché et ne se sert pas d'intermédiaire (d'une enquête générale p.ex. ou d'une enquête, d'une statistique publiée). L'avance progressive dans le domaine direct du marché peut être effectuée de diverses manières: en observant le comportement du sujet de l'enquête, en interrogeant les personnes en possession des informations désirées, en ayant recours à la méthode expérimentale. Les trois procédés peuvent être mis en application par le personnel de l'entreprise désireuse d'obtenir ces informations, ou par un institut spécialisé dans l'enquête démographique ou dans l'étude des marchés, et qui pourra être chargé de l'enquête prévue.

4.21 L'observation du comportement

La possibilité d'avoir recours à l'observation directe pour l'analyse des faits est limitée: la plupart des circonstances, des phénomènes et des incidents qu'il s'agit de traduire quantitativement se déroberont à l'observation directe.

Mais bien que dans la plupart des cas cette méthode d'observation quantitative n'ait qu'une utilité minime, elle peut, dans certains cas spéciaux, constituer un moyen d'information d'une importance extraordinaire.

Il est par exemple facile de connaître l'effectif d'un certain type de machines utilisé dans l'industrie du bâtiment, et la quote-part qu'occupent les producteurs sur un marché déterminé, en organisant le recensement systématique de ces machines par des visites de sondage sur les chantiers; il en est de même du recensement du nombre de visiteurs à un stand donné à la foire commerciale, ou du nombre, de la provenance et du genre de visiteurs à une section déterminée de cette même foire commerciale; ou le recensement des divers types de machines présents dans les usines de la clientèle (nombre de chaque type, catégorie la plus fréquente, marque la plus fréquente etc.) et qui peut être effectué à l'occasion d'une inspection, d'un service après-vente, d'une réparation ou d'un montage.

Pour autant donc que cette méthode se laisse utiliser, son application présente les avantages suivants:

- elle fournit des données dont l'exactitude est absolue, puisqu'elles ne sont pas déformées, adoucies ou dénaturées par les circonstances (comme c'est le cas lors de l'enquête par interview).
- à condition de mettre en œuvre un nombre suffisant d'observateurs et d'avoir affaire à un état de fait dont la fréquence se laisse aisément reconnaître elle fournit rapidement les informations que l'on désire obtenir.

4.22 L'expérimentation

Dans le cadre des recherches d'informations dans le domaine des biens d'investissement, l'expérimentation n'a été utilisée pratiquement que dans certains cas spéciaux.

La méthode peut donner certains résultats pour le développement des produits. Après avoir expérimenté au sein de l'entreprise, il peut être intéressant de savoir ce qu'en pense le public. Le produit est donc mis gratuitement à la disposition des intéressés ou leur est présenté au cours d'une démonstration; les intéressés donnent alors leur avis ou communiquent l'expérience qu'ils ont gagnée au cours de la période d'essai.

La méthode expérimentale est appliquée également lorsqu'il s'agit d'introduire des produits nouveaux (ou modifiés, ou améliorés) sur certains marchés régionaux partiels ou auprès de certains groupes d'utilisateurs. Bien entendu, l'application de cette méthode n'est justifiée que lorsqu'il y a des chances de pouvoir en tirer des conclusions - par la constatation de la réaction des utilisateurs, le succès de la vente, la réaction des concurrents - concernant les réactions éventuelles du marché partiel que l'on veut prospecter.

4.23 L'interview des utilisateurs-acquéreurs par le personnel investigateur

Une enquête peut être faite par écrit, au téléphone ou par interview, en allant visiter les personnes dont on veut obtenir les informations; les personnes interrogées peuvent être des experts, possédant une compétence particulière dans le domaine technique, ou dans la matière en question, ou dans le secteur économique déterminé; ou des intermédiaires de vente, indépendants ou non; ou des personnes exerçant certaines

fonctions, voire même des groupes de personnes exercent ces fonctions et appartiennent à l'industrie, à des entreprises utilisatrices ou à des organisations de nature diverse. L'enquête peut porter sur une question spéciale, un thème spécial (enquête particulière) ou sur un groupe de questions (enquête générale).

S'il s'agit de déterminer les états de fait quantitatifs et leur développement probable dans le futur, l'interview des acquéreurs-utilisateurs est indiqué en tout premier lieu; il sera complété avantageusement par une enquête auprès des experts. De toutes les méthodes statistiques par exploitation, l'interview est sans conteste la méthode la plus importante et la plus utilisée.

Du fait que le besoin en biens d'investissement (des machines-outils, par exemple) se manifeste à des intervalles très irréguliers et que la longévité de ces biens est très considérable il est quasi impossible d'estimer le volume des besoins ou même d'évaluer quantitativement ce besoin en se basant sur la demande ou même sur la vente de ces biens par l'entreprise dans le passé. A l'opposé de l'analyse du marché des biens de consommation, où ils gardent toute leur valeur d'information, ces chiffres ne se laissent guère utiliser dans la pratique, lorsqu'il s'agit de juger la situation sur le marché des biens d'investissement - des machines par exemple*. Ceci ne manque pas d'influencer la façon de procéder. Une documentation statistique relative au comportement des acheteurs de biens de consommation se base généralement sur la loi des grands nombres, une loi qui, vu le nombre relativement restreint d'acquéreurs de biens de production, ne peut être valable.

* sauf s'il s'agit de connaître le volume des besoins de remplacement, dans le cas particulier où l'entreprise enquêtée possède une quote-part importante du marché. Voir également la page 44 de la présente étude.

Il en est de même de l'enquête par sondage (145), une méthode de statistique par exploitation, utilisée de plus en plus fréquemment par les bureaux d'études de marché pour les biens de consommation, parcequ'elle est une méthode simplifiée et peu onéreuse; elle ne se laissera utiliser que dans des cas extrêmement rares, étant donné la diversité des différents besoins, qui rend illusoire voire impossible le choix d'acheteurs représentatifs. Seulement dans les cas où le bien d'investissement sera dépouillé de son caractère de fabrication en grande série, où la normalisation et la spécialisation permettent de prévoir des installations standardisées, la statistique par exploitation pourra être appliquée sous la forme simplifiée de l'enquête par sondage.

Compte tenu du nombre réduit d'utilisateurs et de la diversité des besoins, il semble opportun, si l'on veut obtenir des résultats exacts concernant l'information relative aux besoins de biens d'investissement, d'interroger un à un les utilisateurs éventuels, par voie d'enquête par exploitation.

Le besoin, surtout le besoin initial et le besoin pour raison d'expansion, ne se laisse recenser quantitativement à l'aide de documents statistiques que dans les cas extrêmement rares*; il est en outre de nature technique. Les recherches nécessaires ne pourront donc être effectuées de manière exhaustive que par un personnel expérimenté, à la fois spécialisé dans les études de marché et possédant des connaissances techniques approfondies dans le secteur économique en question (146). Le personnel de l'entreprise enquêteuse chargé d'analyser le marché, le personnel vendeur et les ingénieurs chargés de la vente

* La statistique officielle de la production, la statistique de la Chambre Syndicale ainsi que les bulletins d'information concernant les biens d'investissement, publiés par les instituts d'études du marché ne permettent de déterminer que les tendances des besoins. Voir également le tableau 2.

semblent tout indiqués pour l'accomplissement de ces recherches; il en résulte que les frontières entre l'étude du marché et le travail de prospection et de vente, que l'étude du marché doit préparer et faciliter, s'effacent et se confondent. Les deux domaines s'entreprennent, s'influencent mutuellement, se fécondent et s'enrichissent.

L'acquisition de biens d'investissement est, la plupart du temps, une "décision de cas d'espèce"; la manifestation du besoin devient donc un problème particulier. Afin d'être certain que la décision d'investissement soit exécutée correctement quant à son contenu, les pourparlers et les négociations sont menés très souvent par ceux qui sont à la tête de l'entreprise et possèdent le pouvoir de décision en dernière instance; dans le cas où il s'agit d'une décision collective, l'exécution de la décision sera confiée à l'une des personnes faisant partie de ce collectif, ou à un service particulier participant à la décision.

La manifestation du besoin en biens d'investissement présente avant tout un intérêt essentiel pour le producteur de ces biens, puisque c'est en décelant dès le début cette manifestation qu'il a le plus de chances de vendre ses produits. Il est quasi impossible de connaître le besoin latent, dans toutes ses phases de concrétisation, autrement que par un entretien avec l'utilisateur éventuel, avec ceux qui le représentent ou avec ceux qui ont participé à la décision d'achat. Même après que le contact aura été établi, seul un représentant averti, ne perdant pas un instant de vue le but de son marché et possédant la confiance absolue de son interlocuteur, réussira à déterminer les possibilités latentes de couvrir les besoins, de les influencer par des suggestions pratiques et intéressantes

et de les interpréter correctement pour le bénéfice de son employeur. L'entretien, la discussion, le contact personnel avec l'interlocuteur, l'acquéreur éventuel, que l'on pourra qualifier à juste titre de partenaire, demeure le moyen le plus sûr et le plus décisif pour la recherche opérationnelle du besoin existant.

Au lieu de l'enquête par un institut démoscopique indépendant, une entreprise productrice de biens d'investissement fera donc appel au contact le plus étroit possible entre les services faisant autorité dans les entreprises de la clientèle éventuelle et les représentants de l'entreprise productrice des biens d'investissement. Le point essentiel de toutes les recherches reste, en vue de la production, l'information en temps utile concernant les mesures que l'acheteur potentiel a l'intention de prendre. Il s'agit de savoir le plus rapidement possible, ce qu'il compte faire. Les rapports des représentants deviennent de ce fait des documents d'information primaire, s'ils servent exclusivement à répondre aux questionnaires élaborés par le bureau d'études de marché de l'entreprise. Les rapports périodiques des services extérieurs contiennent normalement des informations d'ordre général qu'il convient de filtrer, d'élaborer et d'interpréter si l'on veut s'en servir aux fins d'étude du marché. Ces rapports périodiques pourront donc être qualifiés de matériel secondaire d'information (statistique par dépouillement) (147). Il est péremptoire que les informations primaires, pour autant qu'elles se rapportent à des détails techniques ou à des questions des milieux les plus internes des entreprises de la clientèle (148), se peuvent être recueillies avec quelques chances de succès que par les observations, les recherches, les questions

judicieusement posées au cours des entretiens entre le représentant de l'entreprise vendeuse et son interlocuteur de l'entreprise éventuellement acquéreuse, pour autant que le représentant jouit de la confiance du client virtuel. Le représentant doit se confiner nettement à son rôle de vendeur et ne doit jamais paraître jouer un rôle d'enquêteur. En d'autres termes, lorsqu'il mène la conversation et qu'il s'efforce de vendre les produits qu'il représente, il doit pratiquer l'enquête sur le marché, mais sans qu'il y paraît insister. Il est clair que tout le poids de ces méthodes directes d'enquête et d'information repose sur les épaules du personnel actif de vente. L'analyste dépend de l'aide et du soutien des collaborateurs extérieurs de l'entreprise. Cette dépendance n'est toutefois nullement à sens unique. Pour qualifiée qu'elle soit, pour complète et approfondie que soit sa formation professionnelle et technique - et en raison même de cette qualification et de cette formation - l'équipe des représentants est avide d'apprendre et de connaître une information exhaustive et des arguments péremptoirs, surtout s'ils sont d'ordre technique et économique. L'interdépendance entre les deux entités - l'analyste du marché d'une part, le représentant-vendeur d'autre part - prouve combien il est important que leurs relations soient intensives, aucun des deux partenaires ne devant se considérer exclusivement comme la partie donante. Bien que l'enquête et l'observation supplémentaire signifient pour chaque représentant un surcroît de besogne, les informations reçues et communiquées à l'ensemble des représentants sous une forme claire, précise et frappante leur sera incontestablement une aide précieuse à la vente, dont chacun pourra tirer profit pour son propre champ d'activité. Mais il faut avant tout que chaque représentant ait conscience de l'importance de son rôle d'enquêteur.

Les pages suivantes présentent un exemple pratique de la solution du problème d'enquête. L'auteur de la présente étude s'est servi avec succès de ce procédé dans une grande fabrique de machines-outils située dans le Sud de l'Allemagne*. Il s'agit d'un jeu de questionnaires relatifs à la clientèle, questionnaires de forme relativement simple, pour permettre aux représentants de les remplir sans trop de complications. Ils permettent aux analystes de l'entreprise d'obtenir les informations dont ils ont besoin pour leurs études prévisionnelles. Le système est appliqué depuis un certain nombre d'années déjà et s'est avéré extrêmement utile. Nous le donnons ici à titre d'exemple, pour permettre à une entreprise productrice de biens d'investissement de se faire une idée pratique comment les services extérieurs pouvant s'y prendre pour enquêter auprès des acquéreurs-utilisateurs. Bien entendu, chaque cas d'espèce exigera l'adaptation de l'un ou l'autre point, qu'il s'agisse de conformer aux exigences particulières de la branche industrielle. Le système n'en demeure pas moins valable en son ensemble, lorsqu'il s'agit d'une entreprise de biens d'investissement possédant un réseau de représentants assez vaste.

Il se compose essentiellement de 3 formulaires (voir annexe).

Formulaire A (vert) à utiliser lors de la première visite du représentant chez le client.

Formulaire B (orange) à utiliser lors de la visite ultérieure du représentant chez le client.

Formulaire C (jaune) duplicata destiné au représentant ainsi que d'une fiche de contrôle (MF) pour le bureau d'étude du marché.

* Publié avec l'autorisation de la firme WAFIOS à Rautlingen (R.F.A.). L'entreprise fabrique principalement des machines à travailler les fils métalliques. Le programme de production comprend plus de 300 types de machines.

Lors de l'établissement d'une offre, le service de vente particulier porte les données suivantes sur le jeu de formulaires (A - B - C et fiche):

- le nom du représentant ou du bureau de vente ayant dans ses attributions la marché en question, avec son indicatif chiffré
- région, contrée, pays (indicatif chiffré)
- numéro du client (ou de l'intéressé)
- adresse du client (ou de l'intéressé)
- forme juridique (pour autant que connus)
- groupe de machines
- date de la soumission de l'offre
- type de la machine offerte, nombre de machines offertes, n° du type, délai de livraison et prix pratiqué

Les formulaires A, B et C, accompagnés du double de l'offre, sont envoyés au représentant en question (ou au bureau de vente et de distribution). Le bureau d'étude du marché garde la fiche de contrôle. Si les représentants ou les bureaux de vente élaborent eux-mêmes les offres et les envoient à la clientèle, ils auront à remplir les formulaires de la façon indiquée: ils entrent les informations dans les casiers des formulaires A - B - C et envoient immédiatement la fiche de contrôle MF au bureau d'étude du marché.

Après l'envoi de l'offre, le représentant passera normalement chez le client ou l'intéressé. Au cours de l'entretien, il posera les questions appropriées pour obtenir les réponses aux diverses questions indiquées au recto et au verso du formulaire. En aucun cas il demandera au client de remplir lui-même le questionnaire, ou de l'aider à le remplir.

En particulier, il s'agira d'obtenir la réponse aux questions suivantes*:

Recto du questionnaire:

- (1) Une commande a-t-elle été passée?

Peut-on s'attendre à une commande au cours du présent exercice?

Des acquisitions sont-elles prévues pour l'exercice prochain? Indiquez le nombre de machines, l'année prévue pour l'acquisition et, si possible, le mois.

- (2) S'agit-il d'une acquisition due à la rationalisation, d'une investition initiale, d'une investition de remplacement ou d'une investition d'extension? Marquez d'une croix le genre d'investition correspondant.

- (3) Pour quelles raisons n'y a-t-il pas eu de passation de commande? Pourquoi le client a-t-il passé son ordre à la concurrence?

Marquez d'une croix les raisons principales.

Verso du questionnaire:

- (1) Quels sont les produits fabriqués par le client ou l'intéressé? Utilisez les indicatifs indiqués sur le questionnaire pour les produits dont il s'agit.

- (2) Quelles modifications avez-vous constaté depuis votre dernière visite? Quant à l'activité de production du client concernant les produits en question?

- (3) Quel est le développement probable de l'activité de production du client au cours des six mois à venir et concernant les produits en question?

* En principe, les trois formulaires sont identiques. La seule différence réside dans le fait que les formulaires B et C ont une rubrique "modifications ou rectifications" après une visite subséquente.

Pour les points 2 et 3 il suffit d'indiquer la tendance et de marquer d'une croix les données du questionnaire.

- (4) Dans quel sens le client désire-t-il voir se réaliser un développement technique?
- (5) Quels changements avez-vous constatés dans le comportement de la concurrence?
Ne répondez aux questions 4 et 5 qu'à l'aide de quelques mots-clefs.
- (6) Où le client a-t-il ses principaux débouchés pour les produits fabriqués à l'aide des machines que nous offrons? Vers quels pays? Dans quel volume? Indiquez les pourcentages; utilisez l'indicatif chiffré pour les produits de la clientèle et pour les branches principales d'acquéreurs.

Après sa première visite auprès de la clientèle, le représentant remplit les casiers du formulaire A (vert) et y transcrit les informations qu'il a pu obtenir au cours de l'entretien avec le client, p.ex.:

- Au cours du premier entretien, l'intéressé n'a pu prendre de décision au sujet de la commande. Il laisse entendre toutefois qu'il veut, plus tard, à un moment déterminé acheter la machine (ou les machines) que nous lui avons offertes. Le représentant marquera dans le casier correspondant "commande probable au courant de l'année" ou "achats prévus pour l'année prochaine".
- Si le client passe commande au cours de cette première visite, le représentant le marque dans le casier correspondant "commande passée".

- Si le représentant voit immédiatement que le client ne passera pas commande, ou passera la commande à la concurrence, les casiers "pas de commande" ou "commande passée à la concurrence" seront remplis en indiquant sommairement les raisons de cet échec.

Il en est de même des indications au verso du questionnaire, que le représentant s'efforcera d'obtenir au cours de l'entretien avec son client.

Ce premier formulaire (A) vert doit être rempli immédiatement après la première visite du représentant. et sera envoyé sans délai au bureau d'étude du marché.

Si au cours de la première visite le représentant a été informé que le client prendra une décision ultérieurement, soit au cours de l'année, soit au cours de l'année d'après, il relancera le client ultérieurement et tâchera d'obtenir la commande. S'il obtient la commande ou s'il est informé définitivement que la commande sera passée ailleurs, il remplira le questionnaire B (orange) et l'enverra immédiatement au bureau d'étude du marché. Bien entendu, si le client relègue à plus tard sa décision de passer commande, l'indication correspondante sera entrée au formulaire.

Le représentant marquera en outre les modifications ou les améliorations que le client aimerait voir réalisées sur les machines offertes. Il en est de même des questions imprimées au verso du questionnaire.

Le procédé demeure inchangé lorsqu'il s'agit d'une offre verbale soumise par le service de vente ou par l'un ou l'autre des représentants à l'occasion d'une visite du client à l'usine sans offre préalable,

à l'occasion d'une visite du client au stand de l'entreprise à la Foire Commerciale, ou même d'une offre au téléphone - offres qui devront, bien entendu, être confirmées par écrit et pour lequel il y aura lieu d'établir le questionnaire.

Toutes les informations reçues par voie du questionnaire sont enregistrées sur cartes perforées et exploitées par une calculatrice. L'exploitation des informations indiquées au recto et au verso des questionnaires peut être effectuée selon les points de vue les plus divers, et se faire tous les mois, tous les trimestres, tous les six mois et tous les ans.

Exploitation des données indiquées au recto

L'exploitation mensuelle

L'exploitation mensuelle des informations est destinée en premier lieu au chef de vente et aux représentants. Elle est effectuée par pays ou par "territoire", d'après les critères suivants:

	Type de machines	quantité	valeur
Commandes passées	x	x	x
Pas de commandes	x	x	x
Commandes à attendre ultérieurement	x	x	x
Offres en suspens	x	x	x

L'exploitation est par conséquent quantitative (volume) et qualitative (valeur). Ces résultats sont envoyés à tous les représentants ainsi qu'aux succursales de ventes, accompagnés de l'ordre de relancer toutes les offres en suspens (c'est-à-dire celles qui sont demeurées sans réaction de la part du client) de se mettre

en conséquence en rapport avec le client et de communiquer le résultat de la démarche. Le contrôle permanent de toutes les offres soumises est assuré de cette manière. Afin de faciliter la relance, les formulaires d'exploitation envoyés aux représentants portent en clair les adresses de la clientèle (ou des intéressés) pour chaque cas particulier de besoin; les représentants savent donc immédiatement auprès de qui ils doivent entreprendre derechef leurs démarches.

L'exploitation trimestrielle

L'exploitation trimestrielle est destinée avant tout à informer la direction de l'entreprise et le chef de ventes. Elle s'effectue également par pays ou par "territoire", selon les critères suivants:

	Type de machine	Quantité	Valeur
Commandes reçues	x	x	x
Pas de commandes	x	x	x
Commandes à attendre ultérieurement	x	x	x
Offres en suspens	x	x	x

De nouveau, l'exploitation est quantitative et qualitative; l'attention est attirée sur les points suivants:

- Les commandes que l'on peut attendre avec certitude (quantités)
- La raison pourquoi les commandes n'ont pas été passées
- L'efficacité des offres

Les commandes que l'on peut attendre avec certitude

Les commandes que l'on peut attendre avec certitude des clients ou intéressés visités par les représentants dans les divers pays et territoires représentent les prévisions en besoin pour un laps de temps déterminé; l'exploitation de cette information indique donc le développement probable et prévisionnel des affaires sur les marchés principaux. En se basant sur une synthèse des commandes présumées sur les marchés principaux, il devient possible d'établir une étude prévisionnelle de la production; études prévisionnelles et commandes présumées pour les différents types de machines permettent d'établir en quelles quantités il y aura lieu de produire un type de machine déterminé (petite, moyenne ou grande série). Les commandes que l'on peut présumer avec certitude sont donc un élément de base pour le planning de production (importance de la série) compte tenu naturellement de la capacité de production existante.

La raison de la non-passation des commandes, ou des commandes passées à la concurrence

L'exploitation de cette information permet de se rendre compte pour quelle raison valable le client ou l'intéressé a préféré s'adresser ailleurs, ou renoncer à l'acquisition (voir les explications concernant les divers casiers du questionnaire, tableau V. Connaissant la raison de l'échec, la direction de l'entreprise pourra y remédier le plus tôt possible, point par point et par ordre d'urgence.

Les raisons de l'échec constituent en outre une base pour déterminer des points d'attaque des moyens du marketing, qu'il convient d'intensifier en fonction

des objections.

En comparant par trimestre le nombre de machines offertes et le nombre de machines commandées, on arrive à pouvoir évaluer par pays ou par territoire l'efficacité des offres soumises. Si l'on suit cette courbe d'efficacité au cours d'un certain nombre d'années, on peut en déduire l'efficacité des instruments de marketing mis en oeuvre pour la politique de vente. L'information est également une base précieuse pour un changement de cap des activités de marketing.

L'exploitation par six mois (des informations au verso du questionnaire)

Elle permet d'établir pour les six mois à venir l'activité productrice présumée de la clientèle visitée. Elle indique ainsi de manière indirecte la situation économique dans le secteur industriel du client et les expectatives de commercialisation dans un avenir proche chez les clients et les intéressés des divers pays. On obtient ainsi pour les six mois à venir la tendance du développement économique des divers secteurs principaux d'utilisateurs, dans le pays même et à l'étranger.

L'exploitation de cette information permet d'établir des points de repère dans le but de déterminer les besoins futurs en machines sur les divers marchés principaux.

Le verso du questionnaire contient en outre les questions intéressantes: "Dans quel sens le client désire-t-il particulièrement voir se réaliser un développement technique?" et "quels changements avez-vous constaté dans le comportement de la concurrence?". L'exploitation de ces renseignements permet de tirer des conclusions

importantes concernant les exigences du marché quant aux produits et concernant l'attitude et l'activité de la concurrence.

L'exploitation annuelle

Effectuées une fois par an, l'exploitation des informations par voie du questionnaire permet d'analyser la structure fondamentale des marchés de vente les plus importants. Il s'agit de déterminer:

- d'une part les branches industrielles qui sont les acquéreurs principaux des produits de l'entreprise;
- d'autre part, les secteurs principaux de l'industrie qui sont les consommateurs finals des produits fabriqués à l'aide des machines vendues (donc les branches des acquéreurs principaux de la clientèle de l'entreprise),

et de connaître ainsi la répercussion des fluctuations de la conjoncture à l'intérieur des divers secteurs économiques sur l'activité productrice de l'entreprise et sur la commercialisation de ses produits.

Les analyses semestrielles et annuelles fournissent elles aussi des bases d'information très intéressantes pour les dispositions techniques et commerciales que l'entreprise aura à prendre pour son activité dans l'avenir.

A N N E X E

de la première partie

1

Das zweite Falschgehorchen ist nicht zu übersehen.

Nome, de perfil		3		A, B, C
Nome completo		Nome completo		MF
Localidade de origem		Cidade		
No. de identificação		Telefone		

Nom		Noms		Prénoms								
5-12a, continué tel. 1016 Forme juridique Responsabilité Grande des machines Cifre de												
Machines affectées	Type de machines	N° de type	Quantité (en chiffres)	Utilité de l'équipement (en mots)	Prix							
Commentaire et informations supplémentaires (écrite après une autre page)												
Commandes prévues			Quantité (en chiffres)	Mois	Année	DE	HE	AG	Type	N°	Etat	Partie
Commandes prévues pour l'année en cours												
Commandes prévues pour l'année à venir												
Pas de commande	Type de mach.		Noms								Autres noms	
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Commandes sous la concurrence	Parties 1, 2, 3, 4		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Empirical

Partita de l'archet des machines transportant les câbles de l'éclairage de la centrale

4 - Unita de Iluminare 1 Fot.	3 - Construcții
2 - Aburi, recuperare	4 - Oxidament de la caclon
1 - Abajur de iluminare	1 - Serviciu de instalatii de la rețea
4 - Sine propriu autotur	2 - Serviciu din uzul de rețea și serviciu aerian-ter.
	3 - Proiectare de la elaborarea ami- nistrației.

- UE = Unidade de Polícia de Pesquisa

- #### 64 • Agricultural

- ## UI - Navigation

Investitions servent la reconquête des places
autres.]

Investigation current report 3 (quantitative data in appendix)

(inscriptions peuvent se faire before des prix, 2
exhiber la preuve de la réduction des charges de la
salle d'attente)

Tableau XI

Informelle Überprüfung der Struktur des Informations Systems (a) Ist ein System aus mehreren

[illegible]

DEUXIEME PARTIE

Les moyens du marketing

Les instruments du marketing

DEUXIEME PARTIE

Les moyens du marketing - Les instruments du marketing

Par les moyens ou les instruments du marketing il faut entendre, groupé sous le signe d'une efficacité identique, l'ensemble des mesures concrètes et praticables qu'une entreprise pourra prendre en vue d'influencer favorablement les décisions d'achat de ses clients effectifs ou potentiels ou de créer chez ceux-ci pour les achats effectués dans le futur et destinés à couvrir des besoins qui surgiront à un moment donné, une disposition bienveillante vis-à-vis de l'entreprise vendeuse.

C'est sur les moyens du marketing que se concentre l'intérêt du praticien; rien d'étonnant donc que la présente étude leur confère une importance toute particulière. Les moyens du marketing constituent en fait le problème essentiel avec lequel on se trouve confronté en pratique: étant donné une situation concrète et spécifique du marché et de l'entreprise, il s'agira de savoir si les buts que l'entreprise s'est proposé pourront être atteints. La réponse dépendra des moyens dont l'entreprise dispose et du choix judicieux qu'elle en fera, compte tenu de la situation existante et du but poursuivi.

Mais pour bien choisir il faut bien connaître. Le choix des moyens du marketing ne sera judicieux et ne correspondra au but poursuivi qu'à la condition de connaître à fond tous les moyens disponibles, leur forme la plus active et leur portée exacte, leur efficacité sous telle ou telle condition. Ce n'est ainsi que l'on est en mesure de choisir et de mettre en oeuvre la solution la meilleure, c'est-à-dire celle qui est le mieux adaptée aux données du problème.

La deuxième partie de la présente étude se doit donc d'étudier un à un les moyens du marketing et de les examiner en détail, dans un chapitre spécial (points A 1-4 et B 5-7). Ensuite dans la troisième partie, dans le cadre du planning du marketing, nous étudierons la mise en oeuvre combinée de ces moyens, - ce que nous appellerons la tactique du marketing.

En général, on distingue les moyens du marketing ci-après:

- (1) établissement du programme de vente et des produits
- (2) établissement des prix
- (3) établissement du financement du marché acheteur
- (4) établissement des services après-vente
- (5) établissement de l'organisation des activités de vente
- (6) publicité et relations publiques.
- (7) promotion des ventes

Les quatre premiers moyens peuvent être groupés sous le titre générique de "moyens d'établissement des prestations" (en réponse à la question spécifique: "qu'allons nous offrir et sous quelles conditions?"); les trois derniers, sous le générique de "moyens d'établissement de la distribution" (en réponse à la question: "comment réaliser la distribution?"). Cette façon de grouper les moyens indiqués ci-dessus se répercute fidèlement dans le plan de cette seconde partie de l'étude; en outre, elle a un sens nettement pratique: lors de la réalisation concrète des moyens de marketing du premier groupe, certaines fonctions partielles sont accomplies par d'autres sections, appartiennent à d'autres ressorts de l'entreprise. Une coordination étroite de ces moyens s'impose donc. Pour ce qui est du deuxième groupe, la gestion et le contrôle du marketing sont bien plus indépendants de la tâche des autres ressorts de l'entreprise.

A. L'établissement des prestations de l'entreprise

1. L'établissement du programme de vente et des produits à commercialiser en fonction des impératifs du marketing

Du point de vue du marketing, l'établissement du programme de vente consiste à déterminer la catégorie de biens qu'il s'agit de produire pour la vente et la palette de produits complétant le propre programme de production et qu'il importe d'acquérir d'autres producteurs pour la revente. En d'autres mots, il s'agit de déterminer l'assortiment à commercialiser.

Par l'établissement des produits à commercialiser, nous entendons une façon de définir et de réaliser les qualités des produits constituant l'assortiment. Il s'agit par conséquent de deux moyens de marketing différents. Mais comme il sont très étroitement liés, nous les étudierons conjointement.

1.1 Tâche, signification et importance de l'établissement du programme de vente et des produits à commercialiser, considéré en tant que moyen de marketing

En partant du principe que la conception du marketing comprend la plage de la politique de l'entreprise qui détermine les objectifs et la stratégie de celle-ci en fonction du marché, et en admettant l'hypothèse, largement corroborée par la pratique, que pour la plupart des entreprises dans le secteur de l'économie privée le but essentiel et persistant consiste à sauvegarder leur existence, à réaliser l'extension de leurs activités et à assurer un bénéfice raisonnable au capital investi, la tâche dévolue à l'établissement du programme de vente et des produits à commercialiser devra donc être, en tout premier lieu, de créer et de maintenir les bases de production qui devront servir de points de départ aux

activités du marketing dans le but d'atteindre ces objectifs. Cette tâche découle du fait péremptoire que le programme de vente ainsi que chacun des produits qui le composent, constituent à proprement parler les véritables relations d'une entreprise avec ses marchés - bien entendu, pour autant que les produits soient à même de remplir les fonctions que les acquéreurs attendent d'eux. Les produits offerts sont donc d'une importance capitale pour l'entreprise. En dernière analyse, ils sont la condition essentielle et à certains égards l'objet sur quoi se concentre toute l'activité de l'entrepreneur - soit que cette activité se rapporte aux marchés de l'entreprise, soit qu'elle ait trait aux fonctions à l'intérieur de celle-ci (4). En conséquence, chaque entreprise, quelle que soit la manière dont elle compte atteindre les objectifs qu'elle s'est donnés au-delà de la sauvegarde de son existence, est tenue de prendre des mesures concernant l'établissement de son programme de vente et des produits qu'elle désire commercialiser; ces mesures devront avoir au moins un volume tel, qu'elles permettent de remplir la fonction de base dont il a été question ci-dessus. En d'autres mots et de façon plus concrète: chaque entreprise devra adapter constamment ses produits aux fluctuations du marché, du moins en une mesure telle qu'ils continuent à correspondre aux exigences minimum des acquéreurs et qu'ils puissent, en mettant en oeuvre divers autres moyens du marketing, se commercialiser aisément. Partant l'entreprise devra remplacer ses produits par des produits nouveaux chaque fois que les premiers menacent, malgré la mise en oeuvre intensive des moyens du marketing, de ne plus être vendables de manière lucrative.

L'établissement du programme de vente détermine de façon décisive l'étendue de la zone d'activité - et des risques - de l'entreprise sur le marché. C'est sous cet angle, qu'il convient d'envisager les efforts intenses de diversification et surtout l'élargissement du programme de vente

qu'entreprennent de nombreuses entreprises, pas toujours à bon escient, d'ailleurs. L'établissement des produits à commercialiser est déterminé largement par l'efficacité des produits sur le marché et leur "endurance". Sans doute, le temps où un bon produit "se vendait tout seul" est passé depuis longtemps. Mais plus une entreprise réussira à créer et à construire ses produits de manière à ce qu'ils répondent aux exigences raisonnables des acquéreurs et qu'ils se différencient avantageusement des produits concurrentiels, plus l'effet sera décisif et persistant (acquisitions ultérieures motivées par le besoin de remplacement et par le besoin créé par la nécessité d'extension), et moins sera grande la résistance du marché qui devra être surmontée par les autres moyens du marketing - par exemple par l'intervention des démarcheurs, par les prix prétiqués, par la financement du marché acheteur etc.

Du point de vue du marché, la détermination du programme et des produits constituent, dans le cadre du marketing, les moyens les plus efficaces pour le contrôle et la réussite de longue durée de l'entreprise (1). Dans leur sillage suivent l'amélioration des produits existants, leur perfectionnement constant; la création et l'incorporation des nouveaux produits dans le programme de vente (qu'il s'agisse de la production propre, de l'élaboration ou l'acquisition de brevets et de licences de fabrication ou l'acquisition d'autres entreprises, de marchandises et de produits commercialisables); l'abandon de produits vieillissants; toutes mesures que l'entreprise pourra prendre dans le cadre de ces moyens du marketing, dans le but de s'adapter aux modifications des données du marché et aux changements des besoins de la clientèle, d'ouvrir de nouveaux débouchés lucratifs et prometteurs, et d'abandonner progressivement des marchés devenus sans intérêt.

L'expérience acquise en pratique (2) dans ce domaine a montré qu'un très grand nombre d'entreprises - surtout celles productrices de biens d'investissement - ne consacrent point à ces moyens (qui sont peut-être les plus importants et les plus efficaces du marketing) une attention soutenue, ne les mettent pas en oeuvre de manière systématique et ne les basent guère sur un ensemble d'informations valables concernant la situation et les données tangibles du marché.

1.2 Faiblesses et problèmes, tels qu'ils se présentent dans la pratique lors de l'établissement du programme de vente et des produits à commercialiser

Diverses investigations, entre autres celle entreprise par le Comité directeur pour l'accroissement de la productivité et pour l'organisation de l'économie en Allemagne (5) sous le titre "Faiblesses de l'organisation de la vente" (6) effectuée sous la conduite du Professeur O.R. Schnutenhaus, directeur de l'Institut d'études et d'analyse du comportement des consommateurs industriels et des méthodes de commercialisation (rattaché à l'Université Technique de Berlin) ainsi que celle effectuée par le Marketing Science Institute de Philadelphie (Etats-Unis) en 1964 prouvent à satiété que dans de très nombreuses entreprises européennes productrices de biens d'investissement, l'établissement du programme de vente et la détermination des produits à commercialiser sont nettement insuffisants et laissent à désirer: échecs relativement fréquents et relativement onéreux lors de la création et du lancement de produits nouveaux; adaptation souvent trop tardive et trop passive des produits existants aux demandes en train de se modifier sur le marché; des efforts trop timides et mal appropriés pour un élagage en dû temps du programme, un émondage des produits non rentables; des difficultés de vendre par suite d'une activité insuffisante dans le domaine du

du planning et de l'élaboration des produits, voilà grosso modo ce que reprochent ces enquêtes à un très grand nombre de producteurs européens de biens d'investissement. La raison fondamentale? La gestion désuète des entreprises et leur ignorance ou leur méconnaissance des moyens du marketing. Les enquêtes que nous venons de citer, de même que des analyses de la situation actuelle dans le domaine de la distribution des machines-outils, que l'auteur de la présente étude a été appelé à connaître et à élaborer en qualité de membre ou de participant à divers cercles d'études de la VDMA et à divers comités d'échanges réciproques des expériences économiques, donnent une série d'indications concernant les problèmes et les faiblesses dans ce domaine, ainsi que les révisions, les améliorations et les réformes qu'il est urgent d'entreprendre. Dans les pages qui vont suivre, nous allons nous efforcer de reconnaître et de délimiter les problèmes les plus importants et les faiblesses principales.

Problèmes et faiblesses de la structure actuelle des programmes de production et de vente

1. Les programmes ont, la plupart du temps, une origine traditionnelle, en ce sens qu'ils sont nés d'une tradition de l'entreprise, où généralement le problème des matières premières, de la force motrice et des produits de fabrication, en somme les facteurs déterminant la technique et l'économie de la production, ont joué un rôle décisif, bien plus que la vente (parceque jadis un produit de bonne qualité, de fabrication économique "se vendait tout seul").
2. Les programmes d'une partie des producteurs européens de biens d'investissement sont périmés, dépassés par la technique; ils n'offrent plus une sécurité suffisante pour la survie à longue échéance de l'entreprise productrice -

et encore moins pour les objectifs prévus ou les bénéfices et les taux d'accroissement.

3. Très souvent, les programmes sont mal équilibrés, trop unilatéraux, trop peu contrôlés. Il en résulte que les objectifs que l'entreprise s'est fixés dépendent d'un tout petit nombre de produits, de clients ou de marchés régionaux (exportations totales ou par pays) avec tous les risques et les restrictions que cela comporte: risques amenés par la conjoncture d'une branche économique déterminée (l'industrie du bâtiment comme client principal, p.ex.) ou par la structure d'un groupe nettement défini (l'industrie charbonnière); risques politiques ou fiduciaires dans le cas d'une quote-part d'exportation trop élevée vers certains pays instables politiquement parlant, ou possédant une monnaie peu saine. Bref, les produits ne sont pas suffisamment diversifiés, les risques pas suffisamment repartis. Souvent on rencontre même des entreprises dont plus de la moitié du chiffre d'affaires et des bénéfices proviennent d'un seul groupe de produits, vendu à 80 % à une bonne douzaine de clients (presses à emboutir pour l'industrie automobile!).

Faiblesses dans la création ou la réalisation des produits offerts actuellement

Ici il devient déjà plus difficile de citer des cas concrets, ou de généraliser, étant donné que chaque produit ne se laisse juger équitablement et en tout état de cause, que si l'on considère qu'il a à remplir des fonctions bien définies, qu'il s'agit d'évaluer en partant de l'optique de l'acquéreur-utilisateur et en tenant compte des produits concurrentiels. On peut toutefois affirmer que dans la plupart des cas, on rencontre les faiblesses suivantes:

4. De manière prépondérante, la création, la réalisation des produits ne se base pas sur une analyse systématique des produits en partant de l'optique de l'utilisateur mais presque exclusivement sur l'avis ou l'opinion de l'entrepreneur ou du bureau d'études.
5. Il n'est pas rare de constater que pour les produits offerts, l'entreprise semble ne pas avoir tenu compte qu'il existe une relation optimale entre la prestation et le prix, relation optimale que l'on peut établir par calcul systématique en effectuant une analyse de la gestion des ventes en liaison avec des analyses des prix (9).
6. Bien qu'au cours de ces dernières années un grand nombre d'entreprises se soient efforcées de donner à leurs produits (depuis les machines de bureau jusqu'aux locomotives électriques) une forme attrayante et épurée, il existe encore une multitude de produits d'un aspect lourd et peu élégant. Il est extrêmement rare que dans ce domaine l'on fasse appel à un spécialiste du design industriel. Pourtant, ce facteur a une grande importance, surtout pour l'exportation (8).

Concernant l'élimination des produits démodés, vieilliss,
non rentables, de vente médiocre ou laissant peu de bénéfice

7. Peu de firmes européennes semblent pouvoir se résigner à émonder leur programme, à éliminer des produits démodés et à effectuer cette opération de rationalisation systématiquement et à des intervalles réguliers. Les faiblesses énumérées sous les points (2) et (3) sont pourtant dues très souvent à cette indolence.

Pour l'amélioration des produits existants

8. Souvent les entreprises négligent de tenir compte (et surtout de tirer des conclusions décisives) des réclamations de la clientèle et des rapports des démarcheurs concernant la nécessité, ou même la simple possibilité, d'améliorer les produits offerts.
9. Une liaison, structurellement prévue dans l'organisation de l'entreprise, entre les services de distribution et le bureau d'études, les services de fabrication et - surtout - les services de contrôle de la qualité manque dans presque la totalité des cas. Il en résulte que sans cesse les mêmes erreurs sont commises, les mêmes méprises, les mêmes décisions contradictoires.
10. L'amélioration des produits s'effectue le plus souvent de manière sporadique, plus passive qu'active, moins pour devancer la concurrence que pour s'aligner sur elle, sans qu'il s'agisse d'une mesure dictée par la ligne de conduite économique de l'entreprise, mais plutôt parce-qu'on s'est laissé surprendre - et distancer - par la concurrence.

Problèmes et faiblesses lors du lancement de nouveaux produits

Ce sont les points les plus spectaculaires, qui crévent les yeux, pour ainsi dire. Les exemples abondent, même chez des entreprises de très grande envergure. C'est un fait de plus en plus connu, bien que de moins en moins admis, semble-t-il, que lors du lancement de produits nouveaux le pourcentage des succès est infiniment plus grand que le pourcentage des réussites. On peut en déduire, en corollaire, qu'une grande partie des sommes consacrées aux recherches et à l'élaboration des produits

nouveaux est mal investie: d'après une enquête effectuée aux Etats-Unis, quatre-vingts pour cent des heures que les ingénieurs et les hommes de science consacrent à l'élaboration et au développement technique de produits nouveaux, demeurent sans utilité pratique parceque les produits qui en résultent ne se laissent pas commercialiser (10).

L'analyse des raisons de ces échecs et de ces faiblesses montre que les causes sont peu nombreuses et qu'elles se laissent résumer comme suit:

- Pour autant qu'elle existe, l'organisation de l'établissement des programmes de vente et des produits à commercialiser est en ce qui concerne sa structure très souvent mal appropriée à sa tâche et nettement insuffisante quant à son effectif, si l'on considère l'ampleur de la tâche qui lui est confiée. Une conséquence fréquente et fort grave du manque d'organisation dans ce domaine, c'est que l'entreprise prend très tard, sinon trop tard, les mesures énergiques qui permettraient d'améliorer le programme des produits. En outre, elle se met trop tard à la recherche de produits nouveaux parceque la structure de l'organisation ne permet pas de déterminer de façon catégorique qui sera chargé de contrôler certains produits du programme, quels seront les produits à surveiller et qui fournira, se procurera et évaluera régulièrement les informations indispensables.
- Le planning des produits, aligné sur le marché est peu satisfaisant ou bien fait totalement défaut; l'entreprise ne se procure pas (ou mal) de manière systématique les informations concernant le marché et la place, le rôle, l'importance qu'y occupe l'entreprise; ces informations ne sont ni évaluées, ni transmises aux intéressés; on manque d'utiliser les méthodes de

travail et de programmation qui permettraient de contrôler le progrès accompli, de diriger et de coordonner fermement les efforts de toutes les forces actives aux fins d'atteindre l'objectif visé.

1.3 Facteurs déterminant en fonction du marketing un établissement approprié du programme de vente et des produits à commercialiser

1.31 Problèmes principaux

Par l'établissement du programme de vente nous entendons une sélection judicieuse des objets destinés à la vente, en d'autres mots des biens que l'entreprise produira elle-même ou achètera chez d'autres producteurs dans le cadre que la conception du marketing de l'entreprise a fixé. Cette sélection ne se limitera pas aux produits que l'entreprise pourra produire et vendre avec bénéfice, et qui correspondent grosso modo à l'objectif de l'entreprise, mais encore et surtout à l'établissement systématique d'une palette de produits, à la création consciente d'assortiments de produits, le cas échéant diversifiés d'après les divers groupes d'acquéreurs. L'assortiment, créé d'après le point de vue prioritaire imposé par la vente, sera surtout établi d'après une structure en largeur et en profondeur. Il englobera bon nombre de produits qui, de par leur usage, permettent une offre sans lacunes dans un secteur déterminé (11), et que la clientèle groupe d'instinct ou par habitude (produits complémentaires). L'assortiment devra en outre englober des produits qui, dans le sens d'une vente continue, répondent au besoin non seulement actuel, mais à celui qui, au cours des années suivantes, ne manquera pas se faire jour.

L'établissement des produits à commercialiser se laisse définir, d'après l'heureuse formule de Felver (12) comme

l'activité qui détermine les qualités d'un produit, en spécifie les diverses parties et leurs corrélations dans le but de créer un tout qui réponde aux exigences du marché tout en réalisant un équilibre harmonieux, favorise les buts et les possibilités de l'entreprise.

Ce moyen du marketing ne concerne pas seulement la présentation du produit, mais aussi la plage très large des caractères de qualité: depuis l'utilité technique et économique du produit, jusqu'aux prestations accessoires (matérielles et/ou immatérielles) telles que le service d'après-vente ou "l'image" (comme disent les Américains) qui résultera de l'utilisation du produit, l'exigent. Considéré sous cet aspect, une "conception du produit" est conforme aux exigences et aux tendances du marché si elle garantit, pour les produits de consommation, une couverture aux besoins de l'homme, et pour les produits d'investissement, la réalisation des buts de l'entreprise au sens de la maximisation de l'utilité.

Ainsi que nous l'avons vu déjà (13), l'évaluation de l'utilité est conditionnée par une appréciation subjective de l'acquéreur. C'est, en dernière analyse, l'acquéreur et l'acquéreur seul qui "démontre" qu'un produit est vendable ou non et qu'il répond aux exigences du marché. L'acquéreur n'achète un produit d'investissement que s'il est convaincu, après l'avoir comparé avec des produits concurrentiels, qu'il lui procure un maximum d'utilité. Le producteur fera bien de toujours avoir ces faits à l'esprit avant que de concevoir et de créer de nouveaux produits. Sa conviction que le produit répond à toutes les exigences sera sans fondement et sans résultat si l'acquéreur-utilisateur est d'une opinion divergente. "On n'achète pas ce que le producteur trouve bien mais ce qui est estimé utile par les acheteurs" (14).

En conséquence, l'entrepreneur doit réaliser la conception d'un produit de façon telle que le produit corresponde aux idées d'utilité des acheteurs et qu'il leur procure

une combinaison optimale des utilités de base et des utilités complémentaires. Bien entendu, cela implique que cette conception d'un produit conforme au marché ne soit pas acquise à un prix trop élevé, car le produit ne serait plus compétitif.

Les idées que se font les acquéreurs (effectifs ou potentiels) de l'utilité du produit ne sont non seulement hétérogènes entre elles, mais encore elles varient par rapport aux divers produits d'investissement. Une généralisation est toutefois permise quant aux exigences et aux idées des acquéreurs et, dans le cas des produits d'investissement, quant aux besoins les plus essentiels de l'entreprise acquéreuse. On pourra ainsi dégager certains facteurs importants pour l'appréciation de l'utilité.

D'autre part, l'entrepreneur ne devra jamais, lors de la conception d'un produit, perdre de vue la réalisation de ses propres objectifs. Au problème de l'utilité fondamentale et de l'utilité complémentaire s'ajoute celui de trouver un optimum entre les frais et le bénéfice.

1.32 La conception d'un produit considéré sous l'aspect de l'utilité fondamentale

L'utilité fondamentale d'un produit d'investissement correspond à son adaptation aux exigences techniques et économiques, en d'autres termes, à la manière dont il remplit sa fonction dans l'entreprise. Pour réaliser l'utilité fondamentale (que certains économistes appellent aussi l'utilité de base) il faut que la qualification technique et la qualification économique agissent de concert.

Qualification technique

Apparentée à la technique comme manière d'exécuter une tâche, l'utilité de base technique des produits d'investissement est constituée par le degré d'adaptabilité du produit à son utilisation dans l'entreprise (16)

Cette adaptabilité est surtout de conséquence pour les installations industrielles et les machines. Il doit y avoir compatibilité. La façon dont la nouvelle installation, les nouvelles machines pourront s'intégrer au processus de production, voilà un élément déterminant pour l'acquisition.

Dans le domaine des constructions mécaniques, le processus de production consiste généralement dans l'usinage d'une pièce ou dans la fabrication d'une machine, suivant les desiderata du client et les spécifications techniques.

L'acquéreur examinera donc en tout premier lieu si les constructions qui lui sont proposées répondent en principe aux exigences techniques imposées par sa production.

La qualification technique est déterminée entre autres:

- a) Par le degré de modernité
 - de l'outillage (17)
 - du système de commande (18)
 - de la construction de base de la machine

Cette modernité est comparée à l'échelle mondiale avec "les dernières données de la technique" et les rendements qui en résultent tant pour la qualité que la quantité, la qualité étant entendue comme précision (19). Encore convient il de distinguer entre la précision de l'usinage et la précision de la suite des opérations.

Un des facteurs les plus importants lors de l'évaluation de la qualification technique, c'est de savoir si la précision d'usinage de la machine ne diminuera pas au cours d'un grand nombre d'années, alors que la machine sera en pleine exploitation et que, même en admettant que cette précision diminue par suite de l'usure, s'il est possible de la rétablir à nouveau.

- b) par les conditions techniques permettant l'exécution rapide des travaux d'entretien et de réparation.
- c) le degré de sécurité de fonctionnement.

La qualification technique est la condition sine qua non pour l'acquisition éventuelle d'un bien d'investissement. Ce n'est que dans l'affirmative que le client passera à d'autres considérations d'ordre technique ou économique.

Qualification économique

Outre la réalisation du but de l'entreprise, qui est de produire, l'acquéreur attend comme utilité de base d'un produit d'investissement que ce produit lui serve également à réaliser des bénéfices.

Pour une entreprise dans une économie libre, c'est-à-dire concurrentielle, l'utilité de base d'un produit d'investissement ne consiste pas uniquement en sa qualification technique, mais encore, mais aussi en sa rentabilité, qui joue un rôle déterminant dans l'évaluation et l'appréciation de l'utilité de base. Un entrepreneur qui achète une machine regarde en premier lieu si celle-ci est qualifiée du point de vue technique, mais l'adéquation économique demeure non moins déterminante. "Ce n'est pas le meilleur procédé technique, mais le plus économique, qui primera" (20).

En dernière analyse, la qualification technique est posée comme condition préalable, alors que la qualification économique décidera des chances de succès de la production (21). Il est indispensable pour la vente des biens d'investissement que le producteur connaisse à fond la qualification économique non seulement de ses propres produits mais aussi des produits de la concurrence. Il y a beau nombre de solutions techniques pour la construction d'une machine, et qu'il est malaisé de réduire au même dénominateur pour faciliter la comparaison; l'adéquacité économique se traduit en chiffres clairs et précis, en arguments sonnants et trébuchants. Elle se juge d'après le rendement. Les frais que la machine suscite d'un côté, mais qu'elle permet d'épargner de l'autre, se laissent aisément comparer; le rapport peut être établi avec les profits que l'on pourra réaliser. Que l'acquisition sera ou non d'un bon rapport, se laisse évaluer en argent, par un calcul des coûts et de la rentabilité (22). Lorsqu'on évalue la qualification économique d'un bien d'investissement, d'une machine par exemple, on doit prendre comme point de départ que le bien d'investissement, dès qu'il est inclus dans la masse des valeurs immobilisées, occasionnera des frais, qui se répercuteront sur la structure des coûts. Le montant de ces frais, leur ampleur, leur distribution sur un certain nombre d'années, tout cela dépendra du prix de la machine, de la longévité, du rendement technique de celle-ci. Le degré de qualification économique se révèle le mieux si l'on établit une feuille d'imputation des coûts aux unités de production, telle que celle-ci dessous, prise dans la pratique, pour trois machines spéciales dont l'utilisation future sera la même:

	Machine A	Machine B	Machine C
Heures-machine pour la fabrication d'une unité de production	18	30	90
Amortissement annuel	2.560,-	2.560,-	1.790,-
Location des locaux (au prorata de l'encombrement)	220,-	240,-	200,-
Entretien, usure, pièces de remplacement etc. par an	420,-	440,-	400,-
Coût de la force motrice par an	4.260,-	4.260,-	2.840,-
Salaire annuel du personnel opérateur	3.390,-	3.390,-	3.390,-
Total des frais par an	10.850,-	10.890,-	8.620,-
Production par an (2.400 heures-machine en unités de production)	133	80	27
Frais de la machine par unité de production	DM 81,58	136,13	319,26

Ainsi que le prouve l'exemple ci-dessus, la qualification économique qui se traduit par une charge imposée au produit fabriqué équivalente au moins au montant des frais de la machine, a des conséquences notables quant au bénéfice de l'utilisateur, surtout s'il est obligé de calculer ses prix de vente en fonction des prix déjà pratiqués sur le marché. Il s'ensuit que plus l'entreprise acquéreuse est gênée dans sa liberté de mouvement en ce qui concerne ses prix de vente, plus la qualification technique perdra sa prépondérance par rapport à la qualification économique. La position que l'utilisateur occupe sur son marché détermine le degré d'influence réciproque des éléments pouvant influencer la demande: qualification technique ou qualification économique.

Pour qu'une machine soit conforme aux besoins de l'entreprise acquéreuse, il est donc nécessaire qu'elle se laisse non seulement intégrer d'une manière parfaite dans le

circuit de production de l'entreprise, mais encore qu'elle soit capable de résoudre sans délai et de manière optimale les problèmes de production, de financement et des marchés avec lesquels l'utilisateur se trouvera confronté.

C'est pourquoi on offre dans la pratique, d'emblée avec le bien d'investissement, le "know-how" des méthodes de production ou de rationalisation, des procédés d'élimination des goulots d'étranglement, d'augmentation de la production, des garanties contractuelles pour une production uniforme en qualité et en quantité, de la réduction de la main-d'oeuvre, des matériaux ou de la durée d'usinage (temps d'équipement et d'ajustage des outils, temps de manutention, de transfert intérieur etc.). La machine améliorera par ailleurs la qualité des produits fabriqués et contribuera ainsi au but de l'entreprise. (23)"

Le principe de la conception des produits d'investissement du point de vue du marketing requiert de l'entrepreneur qu'il n'offre pas seulement des machines comme il offrirait des produits de consommation, mais qu'il assure en même temps la couverture de l'ensemble des besoins de son client et qu'avec le produit il offre en même temps une solution satisfaisante des problèmes de production ou de distribution que son client peut avoir. Par cette offre de présenter "une solution à ces problèmes" le producteur de biens d'investissement vend à son client une "contribution au résultat de l'exploitation" (24-24a). Cette conception du produit sous l'aspect du marketing exige une connaissance approfondie de la situation de la production et du coût dans les entreprises de sa clientèle. Mais ce n'est seulement qu'à cette condition que le producteur sera à même de connaître ou de reconnaître les besoins de l'acquéreur et lui offrir une "couverture de ses besoins" dans le sens le plus strict.

A première vue, il semble quasi impossible de répondre à cette demande impérative. Cependant, le producteur de biens d'investissement peut observer et analyser les facteurs qui influencent le rendement de son acquéreur et le coût de ses produits, en d'autres mots les marchés d'approvisionnement et les débouchés de sa clientèle; il peut même prévoir l'évolution de ces facteurs et en tirer des conclusions concernant le niveau actuel et futur du coût et du rendement, et par conséquent des besoins des entreprises sur le marché.

C'est ainsi par exemple que le plus grand producteur de machines à coudre en Allemagne, la G.M. Pfaff de Kaiserslautern, offre des chaînes de production complètes, basées sur des prévisions d'évolution du marché de la main-d'oeuvre, de la montée des salaires, du coût de cette main-d'oeuvre et des débouchés prévisionnels dans l'industrie de la confection. Bien loin de se limiter à la simple action de coudre, ces chaînes de production sont susceptibles de réaliser un grand nombre d'opérations (25).

En outre, à l'opposé du producteur de biens de consommation, le producteur de machines est en contact direct avec ses clients - souvent même un contact de longue date. De cette manière, les problèmes spéciaux, les besoins spéciaux peuvent être élucidés au cours des discussions techniques et économiques où tous les aspects de la question sont examinés. Ces échanges d'idées, cette recherche commune de la solution du problème, fournissent souvent une impulsion qui pourra servir de directive au producteur.

Dans cet ordre d'idées, disons un mot du problème de la politique des prix. La conception du produit sous le signe du marketing doit être conforme aux besoins des entreprises acquéreuses, soit; en même temps et surtout en ce qui concerne les prix, le produit doit être en

quelque sorte au même niveau que la concurrence mondiale telle qu'elle se manifeste sur le marché. Le prix doit être compétitif. Il ne peut être fixé arbitrairement, sans quoi il entraverait l'écoulement du produit. Il doit même paraître moins élevé qu'il n'est; le client doit être convaincu que grâce au produit adapté à ses besoins, il pourra réaliser des économies - surtout à l'époque actuelle qui se caractérise par une tendance à la rationalisation, à l'automatisation, à l'augmentation de la production en dépit de la pénurie de main-d'oeuvre (26). Il s'ensuit qu'une augmentation de prix n'est justifiée que si elle est contrebalancée, compensée par l'économie des frais, ou si le produit fabriqué avec cette machine assure au client une position préférentielle sur le marché.

1.33 La conception d'un produit considéré sous l'aspect de l'utilité complémentaire

A l'encontre de l'utilité de base qui se rapporte au produit, l'utilité complémentaire se rapporte plutôt à l'entreprise acquéreuse, à la "personnalité que l'entreprise représente aux yeux du monde extérieur" (27).

Pour l'entreprise, l'utilité complémentaire d'un produit d'investissement consiste en certains avantages complémentaires hors de l'utilité de base (le prestige p.ex.).

De ce que l'acquéreur de biens d'investissement, parmi un certain nombre d'offres couvrant les mêmes besoins, choisit celle qui lui procure la plus grande utilité complémentaire, le producteur devrait prendre soin de pourvoir son produit des qualités qui attirent particulièrement l'acheteur industriel.

En général, pour l'entreprise, l'utilité complémentaire couvre divers besoins marginaux. C'est ainsi par exemple que la nécessité de réduire au minimum les risques d'approvisionnement, ou des fluctuations de la qualité, peut être couverte par des cautionnements, des obligations contractuelles, des garanties, des pénalités etc. (28); la nécessité de prévoir à des réparations ou à des travaux d'entretien pourra être couverte par l'offre d'un bon service d'après-vente (30). Il en est de même d'autres utilités complémentaires: l'amélioration des conditions de travail, la réduction des nuisances (vacarme, poussière, chaleur) de même qu'un facteur de sécurité accru, qui tous peuvent représenter aux yeux du client des atouts sérieux (29).

Un autre groupe d'utilités complémentaires vise ceux qui décident de l'acquisition. L'évaluation d'un bien d'investissement est souvent déterminée par son aspect extérieur. Présentées sous une forme moderne ("product design") la machine ou le produit donnera l'impression que, du point de vue technique, elle est d'une conception très récente. Le finissage aussi, ainsi que la disposition pratique des dispositifs de commande et des instruments de contrôle, peuvent symboliser la précision avec laquelle les diverses opérations d'usinage seront effectuées, - bien que cette disposition ne soit pas indispensable à la fabrication telle quelle. La peinture même peut jouer un certain rôle. La peinture dont beaucoup de produits d'investissement sont revêtus ne sert pas uniquement à faciliter l'entretien ou à protéger contre la rouille; sa valeur marchande est bien connue: peintes en couleurs claires, variées, brillantes, les machines agricoles se vendent mieux (31). Une coloration nouvelle, une forme extérieure modifiée, peuvent donner à la vente des puissantes impulsions et "avantager" un produit d'investissement qui, jusque là, ne

se vendait que difficilement. C'est ainsi par exemple qu'un engin de manutention à l'intérieur de l'entreprise connut une vogue soudaine pour ce qu'il avait été peint aux couleurs prescrites par les règlements pour la prévention des accidents de travail (32).

A présent, les fabricants changent même souvent la forme de la machine sans qu'il y ait nécessité du point de vue technique (33). De cette façon, ils entendent faire voir à leur clientèle et au marché qu'ils travaillent sans cesse à améliorer leur matériel, qu'ils suivent sans cesse le progrès de la technique et qu'une présentation attrayante n'est que le signe extérieur de l'amélioration technique, même s'il ne s'agit, à première vue, que de changements de détail tels que la disposition des boutons de commande, des cadrans des appareils de mesure ou de contrôle, de la forme des manettes, de la peinture, de la spécification des types etc. (34).

Ces procédés, qui doivent suggérer à l'acheteur l'image même du progrès technique, sont d'une importance économique indubitable pour les entreprises où pour des raisons d'optique, on est tenu de faire montre que l'on attache de la valeur à une installation industrielle *m o d e r n e* . Le fait peut même donner lieu à des investissements anticipés. Le fabricant de machines de précision qui, en considération de l'opinion et des réactions de sa clientèle, maintient sans cesse ses installations au niveau le plus élevé de la technique moderne, présente une "image" de modernité qui se reflète sur ses produits.

1.34 Etablissement d'une liste de catégories d'utilités pour chaque produit

Il incombe à ceux qui, dans l'entreprise, ont à s'occuper spécialement de la conception des produits, d'établir une liste de catégories d'utilités, où sont systématiquement groupées, par conceptions de produits, les utilités

que l'on désire.

Pour chaque produit ou groupe de produits on établira une liste indiquant telle ou telle catégorie d'utilité qui correspond aux exigences a) générales b) particulières des utilisateurs.

Surtout dans l'industrie des biens d'investissement on rencontre beaucoup de producteurs qui s'efforcent de vendre le même type de produit dans plusieurs branches du secteur économique; mais ces différentes branches ont, du fait de leur structure technique hétérogène, des exigences bien divergentes concernant le produit offert. Mentionnons à titre d'exemple quelques exigences générales et quelques exigences particulières que l'on rencontre couramment dans la pratique et qui se rapportent aux éléments de conception des produits de l'industrie mécanique. Le tableau ci-après montre que non seulement des caractéristiques bien distinctes sont exigées, mais encore que l'ordre de priorité de ces caractéristiques change d'une branche à l'autre, voire même d'une entreprise à l'autre. En créant un produit d'après une conception déterminée, il faudra par conséquent également tenir compte de la pondération des caractéristiques pouvant influencer la vente.

Tenir compte de toutes ces exigences lors même de la conception des produits, pose un beau nombre de problèmes que l'on ne pourra résoudre de manière satisfaisante que par une coopération étroite entre le producteur et l'utilisateur.

Tableau XI:

Tableau relatif aux exigences posées aux éléments de
conception des produits de l'industrie mécanique

A. Exigences générales, non liées à une branche économique

- Longévité
- Grande sécurité de fonctionnement
- Qualité supérieure
- Construction solide
- Entretien réduit au minimum
- Commande aisée
- Sécurité de travail
- Rendement élevé en marche continue et en service très dur
- Service après-vente digne de confiance

B. Exigences spécifiques (liées à une branche économique)

Groupe des produits	clientèle 1 (p.ex. industrie automobile)	clientèle 2 (p.ex. petit outillage, quincaillerie, petit matériel mécanique)
	propre à une production en masse (machine spéciale)	possibilité d'utilisation universelle (machine universelle)
	grande production, rebuts réduits au minimum	produit propre et bien régulier
	haute performance en marche continue	doit être rapidement réglable et ajustable pour des produits de nature diverse
	produit propre et bien régulier	outils d'un accès facile, rapidement interchangeables (temps morts minimum)
	commande et réglage des outils pratique, facile et rapide	grande production et pièces manquées réduites au minimum

Diversité du programme des produits de vente (éventail des produits)

Tout comme les autres secteurs de production, celui des biens d'investissement s'efforce d'offrir un éventail de produits aussi large que possible.

En principe, le producteur de biens d'investissement part de deux considérations fondamentales: d'une part, un programme très étendu permet de toucher une clientèle plus large. Sans un programme étendu des clients qui s'obstinent à vouloir acheter une présentation déterminée, risqueraient de passer à la concurrence. D'autre part la largeur de l'éventail assure une sécurité accrue contre les crises structurelles et plus particulièrement contre la crise de production: si une entreprise ne fabriquait qu'un seul produit, et que celui-ci vienne soudain à être dépassé par le progrès technique ou remplacé par un produit concurrentiel - l'entreprise n'aurait plus qu'à fermer ses portes. Souvent même le désir d'échapper aux aléas de la crise ou plutôt d'être à l'abri de ses répercussions, détermine l'établissement du programme des produits de vente plus que toute autre considération d'ordre économique. Remarquons immédiatement que ce n'est pas la multiplicité des produits similaires qui permettra d'éviter ou d'atténuer la crise, mais plutôt la multiplicité des articles. D'ailleurs la multiplicité des produits similaires n'a jamais contribué à conquérir un marché, bien au contraire: les produits similaires se font mutuellement concurrence. Le seul résultat que l'on pourra obtenir de cette manière, c'est d'accroître la quote-part du marché au détriment de la concurrence. Par contre, de nouveaux articles attirent toujours une nouvelle clientèle, ouvrent toujours des marchés nouveaux; en corollaire, l'abandon d'un article entraîne presque toujours la perte d'un marché encore existant (35).

Le département production s'oppose généralement à un accroissement des articles, ne fût-ce qu'en raison de la dégression du coût de production, qui doit nécessairement souffrir d'une production nouvelle: le coût unitaire de production décroît au fur et à mesure que la production en grande série augmente. Il y a, pour toute production, une catégorie ou classe de coûts qui demeure quasi invariable, quel que soit le nombre de pièces produites, et qui doivent être ventilées d'une manière ou de l'autre sur le prix de revient d'une pièce. Il est donc évident que cette quote-part diminue, plus le nombre de pièces fabriquées s'accroît. Le bureau de production a donc, de son point de vue, tout intérêt à réduire le nombre d'articles et à fabriquer en grande série un nombre restreint de produits. (36)

La plupart du temps, il est toutefois de nécessité absolue d'avoir un programme de produits de vente varié et nombreux. Le tout est de savoir où se situent les limites, et dans quel sens il y aura lieu de prévoir une multiplicité. S'agit-il de réduire les risques de stagnation en cas de crise, d'éviter une dégression sévère de la vente? Il faudra analyser de manière approfondie comment et jusqu'à quel degré chaque article est subordonné à la demande. Si cette sujétion est très minime, voire nulle, on pourra, pour cet article au moins, estimer que les risques de crise sont insignifiants; si le programme de vente contient un grand nombre de ces articles, on pourra parler d'un programme de vente bien stable, bien équilibré. C'est cet équilibre qu'il importe d'obtenir. Une entreprise - supposons qu'elle fabrique des engins de levage ou des treuils de halage pour chantiers de construction maritime - pourra avoir un programme de production extrêmement riche; il suffira que par suite d'une surcapacité de tonnage disponible, les chantiers se mettent à chômer, l'entreprise connaîtra une crise d'autant plus sévère qu'elle sera incapable de vendre sur un autre

marché, ou à une autre clientèle, ses produits par trop spécialisés. La diversité des articles ne sera d'aucune utilité, si elle n'est pas prévue en fonction de l'indépendance de la demande. Toute sujétion - qu'elle soit directe ou indirecte - exercera à un moment donné une influence négative (37).

Le problème de la multiplicité des produits de vente a encore un autre aspect dont il importe de tenir compte: le nombre de clients, la diversité de la clientèle. Lorsqu'il s'agit de produits techniques de consommation pour lesquels il existe une demande constante et largement distribuée, l'entreprise sera relativement indépendante de l'un ou l'autre client. D'ailleurs cette clientèle-là est une masse vivante: elle augmente, change, diminue, reflue, s'use et se renouvelle. Il n'en est pas de même des biens d'investissement. Les entreprises de grosse construction mécanique n'ont généralement qu'un nombre très réduit de clients, parfois même un seul (P.T.T. pour le matériel de télécommunications, la S.N.C.F., les Chemins de Fer Fédéraux pour les wagons et le matériel de traction). Si pour une raison quelconque - par mesure d'économie budgétaire, p.ex. - ce gros acheteur bloque soudain ses commandes, l'entreprise connaîtra une crise sérieuse si elle s'est trop spécialisée en fonction de ce client. Dans la République Fédérale d'Allemagne on pourrait citer des firmes connues qui se trouvèrent soudain face à la crise parceque, ayant escompté des commandes importantes de la part des Chemins de Fer Fédéraux (Bundesbahn) et ayant agrandi considérablement leur capacité de production en vue de ces commandes, la Bundesbahn, à cause de son déficit budgétaire, leur fit faux-bond et dut renoncer à tout projet d'investissement (38).

Un programme de vente varié amène une clientèle variée et élargie, surtout si ce programme diversifie ses articles et non ses séries de produits similaires. Plus cette clientèle est ramifiée et plus l'entreprise se sentira indépendante d'un groupe de clients appartenant au même

secteur économique; des variations dans la composition de la clientèle se feront moins sentir; on pourra même parer à la défaillance de l'un ou l'autre gros client. Lorsque l'entrepreneur envisage une révision ou une rectification de son programme, il ne devra jamais manquer de prendre en considération quelle répercussion immédiate ou à longue échéance cette révision aura sur sa clientèle, qu'il s'agisse du nombre de clients ou du nombre de groupes économiques (chiffres d'affaires absolus - chiffres d'affaires relatifs).

En principe, la politique du programme de vente doit s'orienter sur deux objectifs fondamentaux:

- 1) L'indépendance du produit (si le programme dépend d'un nombre très réduit de produits, les risques de crise augmentent).
- 2) L'indépendance vis-à-vis de la clientèle (si la vente dépend d'un seul client, ou d'un très petit nombre de clients, la sujétion de l'entreprise par rapport à la politique commerciale est accrue. Exemple éloquent: les firmes américaines touchées par la crise de l'industrie aéronautique et par la réduction des budgets NASA).

L'indépendance absolue est une utopie. Toute entreprise est à quelque degré dépendante de sa clientèle. Mais ce degré de dépendance diminue au fur et à mesure que s'élargit le cercle de la clientèle (39). La solution optimale d'une indépendance relative pourra toutefois se formuler: un grand nombre de groupes acquéreurs (suscité par un programme de vente à éventail très large, proprement diversifié) et, dans chaque groupe, le plus grand nombre de demandeurs.

1.4 Les divers degrés de l'établissement d'un programme de vente et des produits à commercialiser, répondant aux objectifs du marketing

Jusqu'ici, nous avons examiné et étudié les facteurs déterminant la politique de la production et des produits, et qui servent à établir et concevoir le programme de vente et des produits à commercialiser. Il s'agit d'abord de fixer des objectifs en se basant sur les tendances qui se laissent reconnaître dans le développement de la technique et du marché, en somme de dégager des perspectives. Partant de là, on établira à un moment déterminé, pour une situation déterminée, le programme concret.

Mais aucun programme n'est immuable. Sous le feu de la compétition, il perd plus ou moins rapidement de sa valeur; si l'on veut qu'il demeure compétitif, il doit être modifié, adapté, renouvelé sans cesse.

Les besoins des acquéreurs, les exigences du marché s'accroissent constamment et se modifient plus rapidement, plus fréquemment, plus profondément qu'autrefois. Les produits ont une vie de plus en plus brève, connaissent une fin abrupte: le progrès technique s'accélère sans cesse et "vieillit" les produits à peine arrivés à maturité. Ainsi, il est pour l'entreprise d'une importance vitale de déceler et de percevoir dès le début tout développement nouveau et de prendre très rapidement les mesures qui s'imposent: améliorer les produits qui se vendent encore, incorporer au programme les produits dont l'avenir commence à peine, et abandonner ceux dont la rentabilité devient médiocre, ou qui sont irrévocablement démodés, dépassés.

"Il faut commencer plus vite et s'arrêter plus vite" suivant le mot de E. Schmidt (41).

Dans ces conditions, un planning systématique du programme de production et des produits, judicieusement orienté vers le marché de la demande, devient de plus en plus un impératif inéluctable pour toute entreprise qui veut survivre et prospérer.

Eu égard au fait que le succès d'un produit dépend avant tout de son évaluation par l'acquéreur effectif ou potentiel et de sa "situation" par rapport aux produits concurrentiels, il n'est pas nécessaire d'insister davantage sur le fait non moins tangible que l'établissement économique du planning des produits doit être considéré comme une fonction du marketing ou que les informations "critiques" lors de l'amélioration de produits existants ou de la création de produits nouveaux sont surtout, sont essentiellement celles qui ont trait au marché, à la demande et aux débouchés - surtout sous les conditions actuelles du marché et de la concurrence (40).

Dans le domaine des informations chaque entreprise connaît un échelonnement typique et naturel: le degré le plus élevé est occupé par les informations concernant les produits, les marchés et les groupes d'acquéreurs les plus importants. L'ampleur des informations décroît au fur et à mesure qu'on s'approche des "régions limitrophes" - les produits, les marchés et les groupes en élaboration - pour se tarir tout à fait dès qu'il s'agit de produits nouveaux (ou du moins nouveaux pour l'entreprise) de marchés nouveaux et de groupes d'acquéreurs nouveaux. La tendance des risques augmente en proportion inverse, en premier lieu par suite de la pénurie d'informations, en second lieu par l'accroissement progressif des investissements requis lorsque la réalisation d'un produit nouveau est décidée.

Si nous examinons les possibilités d'une entreprise de modifier sa situation, de se fixer ses objectifs, de développer une activité lucrative, nous trouverons quatre groupes d'activités nettement délimités, strictement logiques et répartis en quatre secteurs d'études prévisionnelles ou de planning (42). Voir tableau XII.

Le premier secteur comprend les produits, les groupes d'utilisateurs et les territoires géographiques prospectés actuellement. Le degré d'information est sans doute le meilleur dans ce secteur (ou pourra le devenir sans trop de difficulté); les possibilités lucratives et prometteuses de succès peuvent être aisément reconnues; elles pourront être réalisées avec comparativement peu de risques.

Le troisième secteur permet d'utiliser à fond le dispositif stratégique de vente existant ainsi que les relations existantes avec la clientèle; toutefois le degré d'information relatif au produit est généralement insuffisant - du moins dans la phase de démarrage. Les investissements requis sont d'ordinaire bien plus élevés que lors des changements d'activité survenant dans le premier secteur. Il n'en est pas autrement dans le second secteur, d'autant plus qu'en réalité, lorsqu'il s'agit de prospecter et de créer des groupes d'acquéreurs entièrement nouveaux, la modification des produits, la création de nouvelles variantes s'impose, qui sera orientée vers une extension de la fonction ou d'une adaptation à celle-ci.

Le quatrième secteur est celui qui pour l'entreprise, en train d'élaborer son plan, présente le plus d'inconnues; c'est celui qui exige la préparation la plus intense des informations et au début du démarrage les investissements les plus considérables. Le quatrième secteur englobe

l'ensemble des nouvelles possibilités d'activité de l'entreprise - neuves tant en ce qui concerne les produits qu'en ce qui concerne les acquéreurs/utilisateurs. Une décision d'activité dans ce secteur peut être considérée comme une diversification dans le sens le plus restreint du mot.

Chacun des secteurs présente un certain nombre de possibilités stratégiques.

- Secteur I - méthodes plus efficaces ou plus rationnelles pour prospecter le marché (ou pour le délimiter) pour les produits et assortiments actuels. Stratégies de distribution.
- amélioration des produits existants: en améliorant la fonction ou le rendement, en réduisant les frais, en améliorant le rapport entre le rendement et le prix (vente et bénéfice assurés) ou même un accroissement de la vente et du bénéfice.
 - élimination de certains produits ou de certaines séries de produits (réduction de l'assortiment); élimination des variantes de produits (réduction de la fourniture d'assortiments).
- Secteur II - nouveaux domaines d'utilisation et de mise en oeuvre des produits actuels inchangés (extension du marché).
- modifications des produits en vue d'étendre ou d'adapter mieux leurs fonctions (extension du marché).

Secteur III - Remplacement de produits ou de séries de produits par de nouvelles variantes de produits ou par des produits et séries de produits ayant les mêmes fonctions (renouvellement et rajeunissement du programme).

- nouvelles variantes complémentaires, nouveaux produits et séries de produits pour les marchés actuels de l'entreprise (extension du programme de vente, extension de l'assortiment en largeur et en profondeur).

Secteur IV - Nouveaux produits pour des marchés nouveaux (diversification).

A ce propos il convient de remarquer:

- a) qu'en ce qui concerne les méthodes plus efficaces ou plus rationnelles pour prospecter ou délimiter le marché des produits actuels, il s'agit purement d'une stratégie de la distribution, que nous traiterons en détail au chapitre 8 5 "Réalisation de l'organisation de distribution".
- b) que l'étude du marché par les méthodes du marketing est tout indiquée pour élucider les possibilités (indiquées au secteur II) de l'entreprise concernant les nouveaux domaines d'utilisation pour les produits actuels demeurant inchangés. Il s'agit là essentiellement d'un problème d'information, qui ressort du domaine du marketing. En quelle mesure l'entreprise se décide à recueillir systématiquement des informations sous cette perspective n'est pas du domaine de l'établissement du programme de vente et ne doit donc pas être retenu ici, où il doit être question uniquement d'une modification de produits (extension de la fonction, adaptation de la fonction) destinée à créer une extension du marché.

Nous basant sur les diverses possibilités stratégiques, nous obtenons un échelonnement nettement établi, et qui correspond aux impératifs du marketing en matière de planning du programme des produits (fabriqués ou acquis) à commercialiser. Pour plus d'efficacité, il semble utile de procéder en trois étapes successives:

Première étape:

Examen et étude des possibilités données par le domaine actuel de l'activité de l'entreprise: étude d'amélioration de certains produits et d'élimination d'autres produits non-lucratifs ou dépassés.

Deuxième étape:

Examen des possibilités et des répercussions de certaines mesures stratégiques envisagées pour l'extension de l'assortiment. En d'autres termes: examiner si l'on peut offrir en se servant de l'organisation de distribution existante ou même d'une organisation modifiée, élargie, réformée, aux groupes actuels acquéreurs appartenant à la clientèle de l'entreprise des nouveaux produits (de construction propre, ou construits en licence, ou acquis en complément de programme) et lesquels. Etude de nouveaux produits pour les groupes actuels d'acquéreurs.

Troisième étape:

Etudier les possibilités et les répercussions d'une diversification. Etudier s'il faut fabriquer de nouveaux produits (et lesquels) pour de nouveaux marchés (et lesquels), s'il faut les fabriquer en licence ou s'il faut les acquérir en complément (le cas échéant par acquisition de la firme productrice):

Etude de nouveaux produits pour des marchés nouveaux.

- 1.41 Première étape: Etudes de possibilités données par le domaine d'activité actuel de l'entreprise; étude d'amélioration ou d'élimination de certains produits.
(secteurs I et II)

Analyse du programme et des produits

Par analyse du programme et de chacun des produits qu'il contient, nous entendons l'examen systématique du catalogue des produits offerts par une entreprise; examen de l'ensemble des produits d'abord (analyse du programme) puis celui de chacun des produits pris individuellement (analyse des produits) (44).

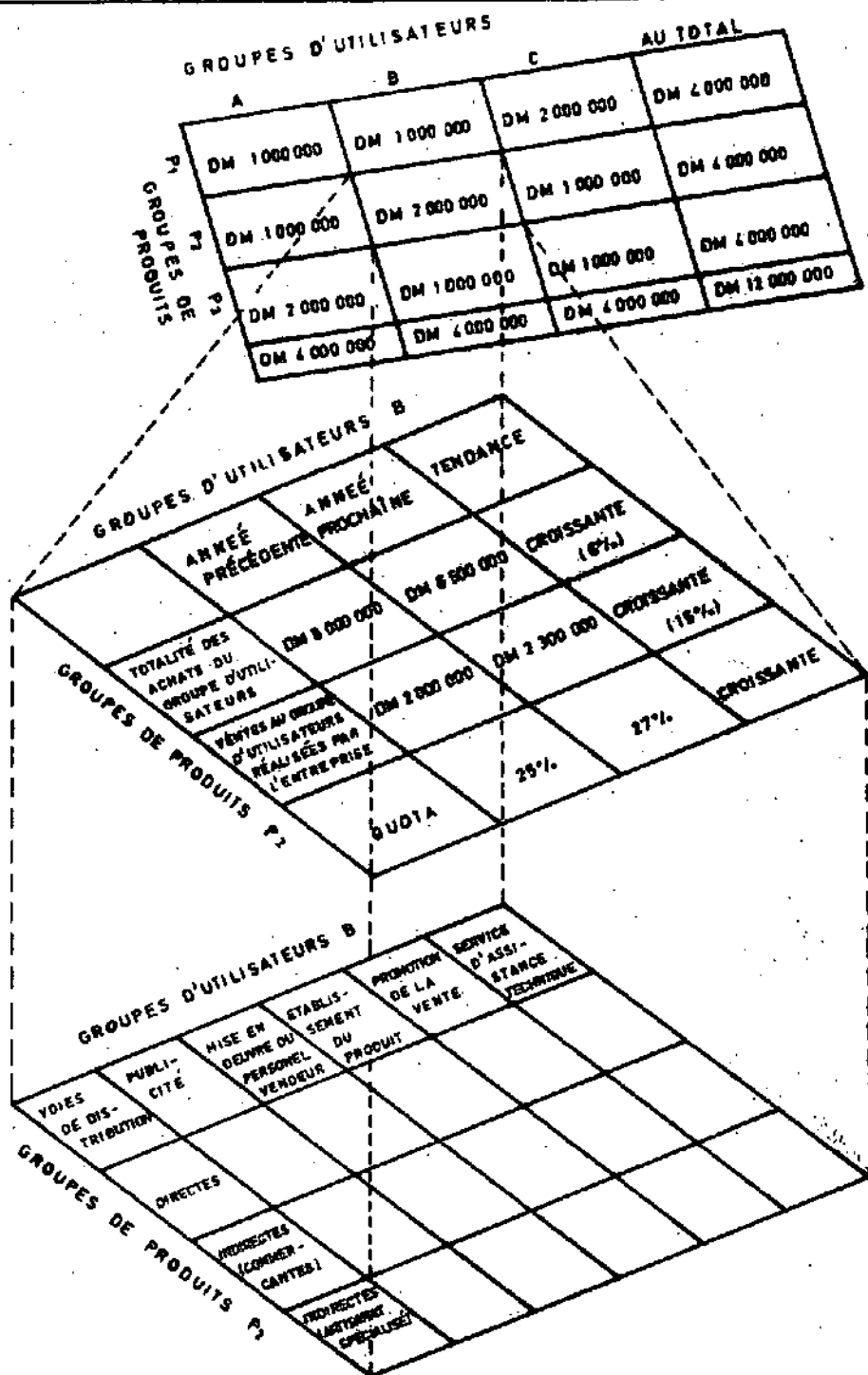
L'analyse du programme traduit fidèlement la structure du programme et son développement, diversifié par produits et groupes de produits, par leurs groupes de clients respectifs etc. (voir tableau XIII)

Il faut y rattacher ensuite les analyses individuelles de chacun des produits en fonction de leurs divers groupes d'utilisateurs, analyses destinées à préciser les améliorations nécessaires et à prévoir les améliorations possibles. Des analyses de produits, différenciées d'après les marchés partiels ou des segments du marché, pourront servir de base à l'établissement efficace et diversifié de la fabrication en vue de la commercialisation et aux efforts précis et rationnels que l'entreprise devra prendre pour améliorer ses ventes.

L'analyse du programme (45) devra englober les points principaux suivants:

1. La structure du chiffre des ventes

- par produits et groupes de produits
(source des renseignements: les statistiques concernant le chiffre des ventes)



- par "territoires" ou régions géographiques
(à l'intérieur du pays: autant que possible par territoires ou zones de vente)
(à l'étranger: du moins les marchés d'exportation les plus importants)

A l'intérieur des territoires ou des régions géographiques, il convient de classifier à nouveau par groupes d'acheteurs.

- par clients à l'intérieur de chaque groupe d'acquéreurs
La source de ces renseignements est, cela va de soi, le fichier de la clientèle et les doubles des factures. Le cas échéant, il serait bon d'interroger le personnel chargé de la vente à l'intérieur de l'entreprise et dans les services extérieurs. Cette classification permet de se rendre clairement compte du degré de dépendance de l'entreprise par rapport à la clientèle et si celle-ci est nombreuse ou non; elle offre un excellent point de départ pour l'examen et la révision de la politique pratiquée vis-à-vis de la clientèle ou pour une prospection plus intense des clients négligés jusqu'ici, et dont le potentiel des besoins est loin d'être épuisé.

2. L'évolution du chiffre des ventes au cours des cinq (ou dix) années écoulées

Même répartition que pour le point (1) ci-dessus, c'est-à-dire par produits, par "territoires" ou par régions géographiques, par groupes d'acheteurs et, le cas échéant, par clients les plus importants.

3. Structure des bénéfices réalisés

Même répartition que ci-dessus pour les points (1) et (2).

Etant donné que les informations nécessaires à ce travail ne peuvent guère être obtenues de la comptabilité telle qu'elle se pratique à l'heure actuelle, il faudra bien avoir recours à des supputations, des interpolations, des estimations pour obtenir l'ordre de grandeur (du moins approximativement).

4. Le développement de la courbe de bénéfice

Il serait naturellement à souhaiter de pouvoir établir une répartition semblable à celle indiquée aux points (1), (2) et (3). En règle générale, ce ne sera guère possible; en général on ne connaît que l'évolution du bénéfice brut. Les moyens qui serviront à se guider dans l'établissement de cette courbe sont, grosso modo: l'analyse de l'évolution du chiffre d'affaires, de l'évolution des coûts et des prix, différenciés par produits et marchés de produits.

5. Le développement de la concurrence et la situation actuelle de la concurrence

Même répartition que sous le point (1).

6. Structure de l'âge du programme

Tout comme on établit une composition par âge d'une population ou d'un groupe humain, on pourra l'établir pour les divers produits constituant le programme de vente, en fonction du développement de la vente, de la concurrence et de la situation actuelle de celle-ci. La composition par âge du programme de production offrira des informations importantes concernant les chances que pourraient avoir une stratégie de vente modifiée, ainsi que ceux de produits dont la courbe de vente commence à s'infléchir.

Après l'analyse du programme il faut passer à l'analyse des produits (46).

Pour autant qu'une entreprise possède une palette très étendue de produits, il serait à recommander de procéder graduellement à cette analyse, lorsqu'il s'agira de déterminer ceux qui devront être améliorés.

L'analyse des produits doit avoir pour but de reconnaître quels produits

- a) méritent d'être améliorés
- b) l'on pourrait éliminer prochainement
- c) l'on doit maintenir inchangés dans le programme

Recherche des possibilités stratégiques additionnelles sur les marchés actuels de l'entreprise

Par ce moyen, qui s'imbrique parfaitement dans le cadre du planning général, il sera possible de vérifier, en se basant sur les analyses mentionnées précédemment, quelles peuvent être les possibilités stratégiques du marché actuel de l'entreprise, afin d'établir, compte tenu du développement général, une base de départ plus favorable pour le développement propre et pour combler le cas échéant des lacunes que l'analyse aurait révélée.

De manière fondamentale, on pourra considérer, à cette première étape, les stratégies suivantes:

- (1) stratégies d'amélioration des produits
- (2) stratégies d'élimination des produits

Développons ce que nous voulons indiquer par là:

(1) Stratégies d'amélioration des produits *)

Il s'agit de toutes les mesures à longue échéance, destinées à améliorer de manière durable, pérennante et efficace les qualités intérieures ou extérieures d'un produit: amélioration de la qualité du matériel, de la sûreté de fonctionnement, du rapport entre le rendement et la prix, du design (46 a).

Améliorer les produits, c'est modifier (47) les produits actuels dans la but de mieux les adapter aux exigences modifiées du marché, de rendre plus efficaces les mesures favorisant la distribution; c'est les perfectionner du point de vue technique, abaisser leur prix de revient, diminuer ou rendre plus aisé et moins coûteux la mise en oeuvre du capital. Une analyse exhaustive et détaillée des produits en vue de leur amélioration pourra être effectuée à l'aide des listes du tableau XIV, listes qui devront naturellement être adaptées aux conditions spéciales du marché et des produits en tant que tels, et révisées de temps à autre pour voir si elles ne doivent pas être modifiées. Des listes pareilles aident à s'assurer qu'aucun aspect important n'a été oublié au cours de la révision ou de l'analyse; elles permettent un déroulement rapide et sûr de l'examen, font épargner du temps et des recherches, parcequ'elles offrent un plan systématique, facile à réaliser.

Il n'existe pas de règle précise concernant les objectifs stratégique à atteindre au moyen d'une amélioration des produits; chaque entreprise possède ses objectifs privés et sa stratégie particulière. Le but suprême des entreprises qui en Europe Occidentale sont presque toutes orientées vers le profit, est probablement de réaliser à l'aide des produits commercialisés la plus grande rentabilité possible du capital investi.

* Ces idées générales sont concrétisées par des exemples pratiques dans la Troisième Partie de cette étude, "La planification des stratégies commerciales", au chapitre 5.1.2.1. "Planification du programme des produits fabriqués sur commande" ainsi qu'au chapitre 6.1.2.1. "Planification du programme des produits commerciaux" (voir pages 440-448, 546-559 de la 3^e partie).

Le tableau XIV classé par catégories de produits et par tribunes, réunit les appréciations des producteurs considérés comme producteurs de publicité et de vente, pour 1952, relatives aux dix items de production des films-épig.

Propriétés des producteurs/agents de publicité et de vente	Fréquences de désignations						en valeur absolue	en %
	biens d'investissement très importants	biens d'investissement importants	produits accessoires ou de fonctionnement	produits courants	produits fixes	autres produits et de base	Total	Total
nationalité française	237	265	300	284	189	22	1,386	6,7
stabilité	66	123	122	308	180	8	807	4,1
exportation accord	126	238	52	128	182	2	728	3,6
services privés	95	176	132	186	186	2	787	3,9
capacité de rendement	196	190	116	71	117	10	600	2,9
qualité	89	109	146	117	148	22	631	3,1
out d'entretien	89	172	82	162	121	0	624	3,1
stratégie de fonctionnement	137	139	37	54	142	8	517	2,5
confiance	102	88	88	80	95	5	458	2,2
direct, résistance, longévité	16	44	12	229	85	2	388	1,9
organisation stricte	26	22	42	120	21	5	236	1,2
spécialisme	42	32	42	122	51	8	397	1,9
services spécialisés	37	61	80	93	46	12	329	1,6
exclusivité	75	34	32	32	96	5	314	1,5
dépendance, état de livraison court	25	22	68	42	80	6	343	1,7
conscience, efficacité	78	132	12	14	94	0	430	2,1
coût, efficacité	27	81	23	94	17	6	348	1,7
facilité à travailler	22	32	3	84	32	4	257	1,2
prévoir des pertes	12	80	10	10	52	8	322	1,6
adaptabilité	40	47	3	26	24	6	140	0,7
qualité économique	51	28	6	20	32	0	137	0,7
produit hors classe, de haute qualité	50	26	22	18	29	6	151	0,7
épargne de l'usage	10	32	12	60	27	0	191	0,9
vitesses de travail, rapidité de fonctionnement	66	51	12	8	16	2	155	0,7
rapports	17	18	24	22	17	1	129	0,6
coût d'exploitation	21	18	14	26	27	29	155	0,7
simplicité	27	60	6	8	42	1	144	0,7
uniformité, conformité, homogénéité	18	22	29	46	16	4	135	0,6
non de poids	2	1	4	189	10	8	234	1,1
coordination parfaite, non équivoque	57	18	2	18	16	0	131	0,6
productivité, rendement accord	50	22	27	12	8	2	129	0,6
facilité de réglage	42	48	1	2	28	2	123	0,6
références	80	18	8	2	24	7	139	0,6
coût de passage	32	2	24	42	18	0	118	0,6
flexibilité de commande ou de sous-traitance	37	18	19	1	20	1	106	0,5
fonctionnement automatique	37	22	2	2	19	4	86	0,4
facilité à régler	28	20	6	1	24	8	97	0,5
accidents de travail ou de sous-traitance	2	18	8	28	8	0	66	0,3
recours à des spécialistes	21	12	12	8	9	2	64	0,3
construction conforme aux spécifications	18	20	18	6	2	2	66	0,3
surveillance et régulation	16	26	2	1	12	1	58	0,3
construction économique et parfaite	16	15	2	2	2	2	49	0,2
manutention, confort	2	2	6	6	8	2	26	0,1
service efficace	1	0	12	1	0	4	28	0,1
approvisionnement en stock	0	1	2	6	1	9	19	0,1
facilité de vente auxiliaire	1	0	6	2	1	1	12	0,0
variabilité, facilité de transport	10	2	0	0	0	0	12	0,0
flexibilité	2	1	2	6	1	0	12	0,0

Ce problème se laisse résoudre par les mesures suivantes:

- Sauvegarder et augmenter le bénéfice que rapporte chaque produit, à l'aide de toute mesure destinée à améliorer le produit pour qu'il se vende mieux (amélioration du rendement, amélioration de la qualité du matériel, amélioration de la maniabilité etc.).
- Maintenir et même réduire le coût du produit en mettant en oeuvre des matières premières moins onéreuses, en simplifiant la production, en standardisant et normalisant les diverses pièces, en typisant les produits, en passant au système de construction par unités-blocs (système meccano) ou en perfectionnant encore ce système (46 b)
- Mieux utiliser le capital mis en oeuvre pour le produit en question, augmenter la vitesse de rotation des capitaux propres (ce qui peut être obtenu aussi bien par des moyens destinés à augmenter le bénéfice réalisé par le produit que par ceux en vue de réduire le coût de celui-ci.)

On agira de même pour les tâches concrètes que l'amélioration des produits aura à remplir dans le cadre de la stratégie du marketing d'une entreprise et on les adaptera aux données concrètes des conditions du produit, en tenant compte des modalités et conditions de vente, de la présence et de l'activité de la concurrence, des frais et des capitaux à investir pour la modification du produit.

(2) Stratégie d'élimination des produits*

Il s'agit dans le cas présent de la décision d'éliminer des produits ou des séries de produits (réduction de l'assortiment ou de la collection) ou encore de renoncer

* Ces idées générales sont concrétisées par des exemples pratiques dans la Troisième Partie de la présente étude: "La planification des stratégies commerciales" au chapitre 5.1.2.1. "Planification du programme des produits fabriqués sur commande" ainsi qu'au chapitre 6.1.2.1. "Planification du programme des produits commerciaux", voir pp. 440-448, 546-559 de la 3^e partie.

à fabriquer plus longtemps des variantes de produits (réduction de l'assortiment en profondeur). L'élimination des produits a pour but de passer au crible le programme de produits d'une entreprise et d'écarter les produits qui ne correspondent plus aux buts ou à la stratégie de vente - la plupart du temps, parceque le produit manque désormais de rentabilité et qu'il n'est quère probable que la rentabilité s'améliore dans l'avenir.

Pratiquement, la stratégie de la vente joue un rôle prépondérant. En se basant sur sa conception stratégique, une entreprise peut être amenée à conclure par exemple, qu'elle ferait bien de concentrer ses efforts sur des secteurs bien déterminés de son programme de production ou de vente, afin d'arriver à plus d'efficacité dans la production ou à mieux pénétrer le marché. Ou encore: il se peut qu'une analyse de la stratégie de la distribution ou de la vente pour une certaine catégorie de produits prouve que ces produits, pour se vendre, imposent à l'entreprise toute une série d'efforts et de mesures que, sans dissiper et éparpiller ses activités, l'entreprise ne pourra soutenir à la longue. Ou encore: ces efforts et ces mesures de distribution et de vente sont incompatibles avec ceux mis en oeuvre pour les autres produits plus rentables. D'ordinaire, plusieurs de ces motifs se combineront (48).

Remarquons pour finir que dans quelques cas exceptionnels, des produits à rentabilité médiocre peuvent malgré tout correspondre aux buts et à la conception stratégique, s'ils sont vraiment nécessaires à l'image de l'entreprise ou aux exigences de la distribution. Mais la pratique a prouvé que ces cas sont bien plus rares qu'on le croit, ou qu'on veut faire croire (49).

L'élimination des produits peut porter sur:

- (1) diverses variantes de produits, des modèles, catégories ou types déterminés de produits, ou plus particulièrement, de ceux appartenant à une ligne ou à une série de produits.
- (2) une série ou une ligne entière de produits (p.ex. une série déterminée de camions 4 tonnes)
- (3) un secteur entier de la production (p.ex. une entreprise abandonne la production de poids lourds toutes catégories, comme l'a fait récemment une firme de renommée mondiale (50)).

La portée d'une élimination de produit sera donc différente pour chaque cas d'espèce. On peut toutefois constater qu'en pratique la nécessité et la signification de pareilles éliminations est nettement sous-évaluée. Les répercussions de rationalisation et les effets stratégiques que l'on peut obtenir de cette manière sont toutefois très considérables, comme le prouve constamment une vérification pratique des programmes de produits.

Une vérification périodique du programme des produits et le contrôle constant de chaque produit inclus dans ce programme obligeront à repenser ce programme de temps à autre et à déterminer les mesures stratégiques qui conviennent soit pour améliorer ces produits, soit pour les éliminer.

Généralement parlant, on peut établir une série de caractéristiques négatives (51) qui permettent de réduire d'emblée les recherches concernant les possibilités des modifications stratégiques. Ces caractéristiques ont été groupées dans le tableau suivant.

Tableau XV Caractéristiques négatives justifiant la modification, voire même l'élimination d'un produit

Un produit est à évaluer négativement:

- lorsque les acheteurs peuvent facilement remettre leur décision à plus tard ou restreindre leur demande.
- lors qu'il ne répond pas suffisamment aux desiderata des utilisateurs.
- lorsqu'à prix égal, il est de qualité moindre que celui de la concurrence ou, à qualité égale, ne pourra être fabriqué qu'à un prix plus élevé.
- lorsque les produits de la concurrence jouissent d'une renommée bien établie, et que le produit propre n'a pas cette renommée.
- lorsqu'il est déjà dépassé par la technique, si bien que d'ici peu d'années il sera démodé ou se verra substitué par un autre produit.
- lorsque le pourcentage des réclamations est très élevé.
- lorsqu'il cadre mal avec "l'image" que les acquéreurs se font de l'entreprise ou de ses produits.
- lorsqu'il n'est pas ou mal protégé du point de vue des brevets d'invention ou des marques de fabrique.
- lorsque la relation entre le coût et le produit de la vente est défavorable.
- lorsqu'il est difficile de se procurer les matières premières indispensables à la production, ou que l'approvisionnement est menacé pour un certain nombre d'années.

Des considérations stratégiques se rapportant à la rationalisation de la distribution ou à l'élimination de produits peuvent également résulter du fait que l'entreprise se décide à ne plus prospecter un groupe ou des groupes déterminés d'acquéreurs, ou à ne les pourvoir désormais que "passivement" en matériel.

Un groupe d'acquéreurs peut être considéré comme défavorable ou peu intéressant

- lorsqu'il appartient à un secteur économique stagnant, moribond ou en train de disparaître.
- lorsque les demandes qui émanent de lui connaissent des fluctuations trop importantes au cours de l'année.
- lorsqu'il appartient à un groupe économique qui est constamment sujet à de fortes fluctuations économiques (les produits ne sont achetés qu'en période de haute conjoncture).
- lorsqu'il appartient à une branche économique à faible base financière.
- lorsqu'en sa qualité d'acheteur, sa puissance économique est si forte qu'il pourrait imposer le cas échéant des conditions draconiennes.

1.42 Deuxième étape. - Examen des possibilités et des résultats de stratégies portant sur l'extension des assortiments (secteur III): Etude de nouveaux produits pour la clientèle actuelle

Dans ce cas il s'agit de vérifier les possibilités stratégiques auprès des groupes actuels de la clientèle qui ont une certaine importance pour l'entreprise; en d'autres mots, il s'agit de trouver, en utilisant mieux les rapports actuels avec la clientèle et le dispositif de

Ces idées générales sont concrétisées par des exemples pratiques dans la Troisième Partie de la présente étude: "La planification des stratégies commerciales" au chapitre 5.1.2.1. "Planification du programme des produits fabriqués sur commande" ainsi qu'au chapitre 6.1.2.1. "Planification du programme des produits commerciaux", voir pp. 440-448, 546-559 de la 3^e partie.

distribution existant, des possibilités stratégiques qui permettant plus efficacement d'atteindre les buts commerciaux poursuivis.

En principe, on pourra distinguer deux variantes de la stratégie:

- (1) Modification de l'assortiment en profondeur, en incorporant à l'intention des groupes d'acquéreurs en question des variantes des produits dans la palette de l'offre.
- (2) Modification de l'assortiment en largeur, en incorporant dans la palette de l'offre et à l'intention des groupes d'acquéreurs en question, de nouveaux produits ou de nouvelles lignes de produits.

Il faut partir du postulat qu'au moment où l'entreprise établit son plan et son étude, tous les groupes qu'elle dessert n'ont pas la même importance pour elle. Certains groupes peuvent avoir un débouché malaisé; ou bien les mesures de prospection ou de distribution, d'amélioration de l'assortiment etc. ne se laissent quère améliorer; ou encore les perspectives de développement des groupes en question pouvant être tellement piètres qu'à la moindre velléité de crise - même chez les industries soustraitantes - les acquisitions seront nulles (52). C'est sous cette perspective qu'il conviendra d'examiner les divers groupes d'acheteurs, et voir si c'en vaut la peine de procéder à un élargissement de l'assortiment. En se basant sur les informations que le bureau de marketing possède (ou se doit de posséder) sur ces groupes d'acquéreurs, il s'agira ensuite de choisir les groupes les plus intéressants - ce qui ne sera guère difficile dans la plupart des cas - et de prendre ses décisions en fonction de cette sélection.

Il ne suffira cependant point de déterminer sans plus les produits qui ont été intéressants pour ces groupes, et ont satisfait à la demande de ceux-ci. Le point essentiel sera de rechercher quels sont les produits dont ces groupes ont besoin mais qui jusqu'alors ne leur ont pas été fournis. La structure exacte des besoins des groupes visés pourra aisément être définie de manière précise, grâce aux bonnes relations de fournisseur à client que l'entreprise a su se créer. Ces recherches devront être renforcées par l'analyse technique du programme de production des groupes en question, analyse que les bureaux techniques de la maison pourront sinon entreprendre entièrement, du moins corroborer.

Outre la direction, la gestion de l'entreprise, qui doit définir les objectifs, fixer la stratégie à suivre, stipuler les conditions de réalisation et prendre les décisions essentielles, les sections ou services suivants devront participer à l'élaboration du programme et des produits:

- les services de vente
- la service des recherches
- le bureau d'étude

ainsi que, s'ils existent:

- le bureau d'études de marché
- le service de planning des produits et de la production

Dans l'éventualité où ces services n'auraient pas déjà élaboré un certain nombre de propositions promises au succès, la direction de l'entreprise aura à prescrire l'étude et la réalisation d'un programme d'action pour la recherche de produits nouveaux, puis à veiller à la coordination des divers efforts et à l'exécution du programme entrapris (55).

Pour que pareilles recherches puissent être entreprises de manière énergique, soutenue et rationnelle, il importe que les objectifs et les modalités soient formulés avec précision.

Comment procéder en pratique pour se procurer des produits nouveaux destinés à augmenter la palette des produits à offrir aux groupes d'acquéreurs qui ont fait l'objet de la recherche (53) (54)? Les cinq moyens suivants paraissent tout indiqués:

- (a) des produits nouveaux, étudiés, établis et réalisés dans les services même de l'entreprise;
- (b) achat de licences permettant la production ou la distribution de produits nouveaux;
- (c) acquisition directe de produits commercialisables;
- (d) acquisition de produits nouveaux par coopération avec d'autres fabricants (échange de produits dans le but d'une fabrication plus rationnelle; distribution séparée ou commune des produits ainsi échangés).
- (e) acquisition de firmes entières à produits ou programmes de production lucratifs, y compris l'acquisition de participations plus ou moins majoritaires.

Ces cinq moyens de se procurer des nouveaux produits se laissent en somme réduire à deux, les phases de planification et de réalisation étant quasi identiques:

- (1) produits nouveaux à élaborer et à construire par l'entreprise même;

- (2) produits nouveaux élaborés et construits par une ou plusieurs autres entreprises, et que l'entreprise achète, soit comme produits commerciabiles, soit comme licences, soit comme objets d'accords de coopération, soit comme produits de firmes dont on acquiert la totalité ou une partie substantielle des actions.

Ce deuxième groupe de moyens est très usité aux Etats-Unis, qui désigne ces opérations du nom d'acquisitions, bien qu'il ne s'agisse généralement que des moyens (b) et (c); le premier groupe de moyens, par contre, est généralement appelé "internal development" ou encore de "product development".

Si par contre les services dont il a été question plus haut ont élaboré un certain nombre de propositions pour des produits nouveaux, il s'agira de faire un choix et de procéder par étapes, afin de réduire l'investissement des capitaux requis:

- (1) Première sélection ou "passage au crible" (screening-phase)

dont la fonction consiste à séparer le bon grain de l'ivraie. Après le passage au crible, resteront un nombre de propositions dignes d'être examinées minutieusement.

- (2) Phase décisive après examen minutieux et analyse exhaustive

Dans cette phase on examinera la possibilité technique de leur réalisation, de leur construction et de leur développement futur (s'il s'agit de produits nouveaux élaborés au sein de l'entreprise); les conditions techniques et économiques de leur fabrication, les charges imposées de ce chef à l'entreprise, les questions relatives à la protection de la propriété industrielle.

La création de produits nouveaux est sans conteste une des fonctions les plus délicates de l'entreprise. L'utilisation de listes systématiques (check lists) (57 - 58 - 59) facilitera de beaucoup les recherches.

Ces listes systématiques sont des nomenclatures d'analyse ou de contrôle, destinées à s'assurer que dans le cas d'un problème complexe où il s'agit de prendre en considération un grand nombre de facteurs particuliers et d'hypothèses et d'accomplir un aussi grand nombre d'activités spécifiques, rien d'essentiel n'a été oublié. Elles peuvent aider l'entreprise à dégager les critères qui sont pour elle d'importance vitale et qu'elle voudra ou devra imposer à ces nouveaux produits; elles peuvent servir à s'assurer que les critères imposés seront appliqués à chaque conception du produit, à chaque proposition de produit. Elles peuvent enfin être considérées par les intéressés comme une manière d'aide-mémoire ou de fil d'Ariane lorsqu'il s'agit d'établir des propositions de produits ou des rapports d'expertise destinés à la direction de l'entreprise.

Les résultats de cette phase décisive? Des idées de produits nouveaux, des licences éprouvées, l'examen minutieux de produits à commercialiser ou de propositions de coopération. Lorsqu'on aura examiné sur toutes ses faces chaque problème qu'une décision soulève, on établira pour les organes chargés des décisions fondamentales, des propositions finales ou même des projets de conventions.

La recherche systématique de propositions valables, la sélection préalable et l'élaboration de propositions décisives se laissent réaliser depuis quelque temps à l'aide d'organisations spéciales de formation récente, à créer au sein de l'entreprise (63). Parmi les plus importantes, nommons:

- un service spécial de planning de produits, qu'il ne faut pas confondre avec le bureau d'étude
- des commissions spéciales d'étude des produits
- une combinaison des deux premières formules

1.43 Troisième étape: Etudier les possibilités et les répercussions d'une diversification. Etude de nouveaux produits pour des marchés nouveaux (secteur IV)

Ainsi que nous l'avons dit auparavant, nous entendons par diversification le fait qu'une entreprise devienne active au moyen d'un nouveau produit sur un nouveau marché, un marché qui ne fut point prospecté jusque là. En d'autres mots: avec une diversification, l'entreprise quitte le champ d'activité prospecté jusqu'alors - tant en ce qui concerne le genre des produits offerts qu'en ce qui est des groupes d'acheteurs (60).

Généralement, une entreprise aura recours à une diversification (61)

- lorsque les autres stratégies de vente ne permettent pas d'atteindre les objectifs poursuivis: au contraire, l'utilisation des produits et par conséquent leur commercialisation décroît dangereusement, que ce soit sous leur forme originale ou sous leur forme améliorée, si dangereusement que cette utilisation menace de disparaître tout à fait.
- lorsqu'en outre il ne peut être question de fabriquer de nouveaux produits pour les acquéreurs-utilisateurs actuels et ce pour les raisons suivantes:
 - les utilisateurs actuels appartiennent à un secteur économique stagnant, voire même moribond.

Ces idées générales sont concrétisées par des exemples pratiques dans la Troisième Partie de la présente étude: "La planification des stratégies commerciales" au chapitre 5.1.2.1. "Planification du programme des produits fabriqués sur commande" ainsi qu'au chapitre 6.1.2.1. "Planification du programme des produits commerciaux", voir pp. 440-448, 546-559 de la 3^e partie

- le danger d'une sujétion trop grande vis-à-vis des utilisateurs actuels s'oppose à une telle solution.
- lorsqu'on désire que l'entreprise possède un deuxième ou un troisième support, qui permette de mieux répartir les risques (62).

Les problèmes importants susceptibles de se faire jour dans ce domaine, lorsqu'il s'agit de vérifier les possibilités stratégiques, se laissent résumer comme suit:

- il n'est guère possible de se baser sur l'expérience acquise dans le développement, la mise au point, la construction et la fabrication des produits fabriqués jusqu'alors.
- en règle générale, il faudra prévoir des investissements importants non seulement pour le dispositif de distribution, mais encore dans la fabrication même (nouvelles machines, nouveaux procédés) et dans le domaine de l'acquisition des matières premières.

Le dispositif de distribution soulèvera, lui aussi, bon nombre de problèmes nouveaux (65) de fait que:

- il n'y a aucune expérience acquise et nul contact encore avec les nouveaux acquéreurs. Le degré d'information étant extrêmement minime, les aléas sont considérables; toute tentative d'analyse est grevée d'insécurité. Il faudra donc, avant que d'entreprendre quoi que ce soit dans ce domaine, avoir recours à une campagne d'informations exhaustives, tant en ce qui concerne la situation du marché par rapport aux groupes d'acquéreurs que par rapport aux conditions de vente ou aux conditions imposées d'emblée par les acheteurs éventuels.

- la mise en place d'une organisation de vente destinée à prospecter de nouveaux groupes de clients est généralement très onéreuse et exige donc des investissements importants. Les efforts pour "prendre pied" étant d'habitude très ardues et très laborieux, les résultats tangibles se font attendre; avant que le nouveau produit aura conquis une bonne place sur le marché et que le volume de vente sera suffisant pour devenir enfin bénéficiaire, il faut parfois longtemps. Pendant ce temps-là, les investissements seront improductifs.

Dans le cadre de la "diversification" en tant que moyen stratégique, nous pouvons distinguer un certain nombre de stratégies individuelles (66):

- diversification en s'appuyant plus particulièrement sur certains facteurs de puissance, certain volume d'expérience ou certaines capacités de fabrication.
- diversification générale en ne s'appuyant sur nulle capacité particulière, par construction et fabrication au sein de l'entreprise.
- diversification générale en ne s'appuyant sur aucune capacité particulière, par acquisition d'une licence de fabrication (67).
- diversification par acquisition d'une entreprise de fabrication en se basant sur les offres reçues.
- diversification par acquisition d'une entreprise de fabrication en se basant sur des recherches personnelles (68). (69)

Il n'est guère possible de ranger les cong moyens stratégiques par ordre d'importance. Il n'y a, à vrai dire, aucun ordre logique qu'on pourrait leur impartir; la sélection des moyens les plus favorables d'entre les moyens possibles devra être faite en fonction des conditions spécifiques et des buts poursuivis par chaque entreprise.

Il va de soi que certains moyens stratégiques se laissent combiner. Ceci vaut surtout pour les moyens "diversification générale par acquisition de licence" et "acquisition d'une entreprise en se basant sur les offres reçues", qui pourront sans difficulté être combinés avec les trois autres moyens stratégiques que nous avons mentionnés.

1.5 La recherche systématique d'idées nouvelles. Sources d'idées pour l'amélioration des produits existants et pour la création de produits nouveaux

Ainsi que nous avons pu le voir au chapitre précédent (Voir 1.4.2., page 153) il existe, pour une entreprise à la recherche de produits nouveaux, cinq possibilités de se procurer ceux-ci: par la réalisation d'après ses propres idées, par l'achat de produits du commerce, par l'acquisition de licences de fabrication, par l'achat de l'entreprise qui fabrique déjà ces produits complémentaires, ou même par coopération avec cette entreprise, s'il n'existe aucun moyen de l'acquérir.

Vouloir analyser dans le cadre de cette étude, les voies et les moyens d'acquérir des produits étrangers (produits du commerce, produits en licence, achat d'entreprises, coopération) nous mènerait trop loin. Il nous faut nous limiter à décrire les sources d'idées qui permettent à l'entreprise d'élaborer des produits nouveaux par ses propres moyens d'action et ses propres ressources, en tirant parti de ce qui lui est propre.

Ces sources d'idées se laissent classer en trois groupes distincts:

- sources internes
- sources externes
- analyses spéciales servant de sources d'idées

Les sources internes sont celles que Geschka et Wigger* considèrent comme les sources traditionnelles, celles qui depuis toujours ont stimulé la création de produits nouveaux. Désireux d'orienter rapidement la production future sur les besoins du marché, les entrepreneurs d'aujourd'hui ne se contentent plus de ces moyens traditionnels mais

* GESCHKA, H. et WIGGERT, H. - "Suche mit System" (la recherche systématique), dans: "Der Volkswirt", n° 2, du 12-1-1968, page 35.

recherchent de plus en plus les suggestions que peuvent leur procurer les sources extérieures, les indications de l'un ou l'autre besoin encore mal décelable, mais réel. Il existe enfin, comme troisième source, une série de méthodes spéciales qui stimulent la production d'idées nouvelles.

Ces trois courants étant donnés, les sources les plus importantes pour les produits nouveaux dans le secteur des biens d'investissement, celles que l'entreprise pourra mettre en oeuvre avec le plus de chances de réussite, sont celles qui lui parviennent des sous-groupes suivants:*

Elaboration propre

<u>Sources internes</u>	<u>Sources externes</u>	<u>Analyses particulières</u>
- marketing	- produits offerts	- déballage d'idées**
- recherches et développement	- produits demandés	- analyse des fonctions
- bureau d'études	- personnes individuelles	- analyse des groupes de problèmes
- gestion de l'entreprise	- administrations, associations, syndicats etc.	- analyse futurologique
- suggestions des divers services		- procédé morphologique

1.5.1 Sources internes pour des nouveaux produits

Les meilleures sources d'idées pour des nouveaux produits proviennent incontestablement de l'entreprise elle-même. Il s'agit toutefois de libérer ces sources, de réunir les

* Voir: KINDERMANN, Peter, - "Quellen für neue Produkte" in "Der Marktforscher". Tiré à part des numéros d'août et d'octobre 1969, Düsseldorf.

Voir également: KOTLER, Philip, - "Marketing Management-Analyse, Planung und Kontrolle". Traduit de l'américain par Heidi Reber et Gerhard Reber. Stuttgart 1974, pages 462 à 469.

MATHEIS, Richard, Praxis der marktorientierten Unternehmenssteuerung. Ein Marketing-Management-System für die Investitionsgüter-Industrie. Düsseldorf 1973, pages 134 à 136.

** Terme proposé par Radio-Canada pour "brainstorming". Voir "Termes techniques français". Essai d'orientation de la terminologie. Hermann, éditeur. Paris 1972 - 1973.

divers filets d'eau et de les réunir en un courant d'eau vive qui s'écoule dans un bassin collecteur. Quelles sont donc ces sources et où sourdent-elles?

Le service de la commercialisation et/ou le service de ventes, source d'idées pour les produits nouveaux

Le tableau ci-après, résultat de diverses enquêtes américaines, montre qu'un tiers (31 % et 32,4 %) des idées pour des produits nouveaux qui eurent un certain succès, viennent désormais des secteurs de la commercialisation et de la vente, ce qui n'était pas encore le cas en 1946.

Résultat d'investigations concernant l'origine d'idées de produits couronnées de succès

Sources d'idées	1 en %	2 en %	3 en %
<u>Sources au sein même de l'entreprise</u>			
1. Service de la commercialisation et/ou des ventes	31	32,4	15,8
2. Service des recherches	29	26,5	44,7
3. Gestion de l'entreprise (Top management)	13	13,1	11,4
4. Service des produits nouveaux	9	6,7	-
5. Service(s) de production	4	3,7	15,9
6. Comité ou commission des idées nouvelles	1	-	-
7. Bureau d'études de marché	•	•	4,9
8. Service du personnel	-	-	1,8
9. Service de la publicité	-	-	0,93
10. Service de la comptabilité	-	-	0,17
11. Autres services au sein de l'entreprise	1	-	-
<u>Sources externes</u>			
12. Clientèle	9	10,6	-
13. Fournisseurs et sous-traitants	2	-	-
14. Personnes en-dehors de l'entreprise	-	-	2,5
Divers (sans désignation propre)	-	7	-
	1967	1959	1946

Notes:

- (1) Management Research Department. Booz, Allen & Hamilton. Communiqué au cours d'un séminaire concernant le planning de l'accroissement 1967. L'idée nouvelle dont il s'agit n'a pas été communiquée.
 - (2) Résultat d'une enquête menée en 1959 auprès de plus de 70 grandes firmes américaines. Cité d'après Randle (Wilson): Problems of Research & Development Department. Marvard Business Review 1959, n° 1, janvier - février, page 129.
 - (3) Résultats d'une enquête de C.G. Harrel auprès de l'industrie américaine: Selecting projects for research. Minneapolis, Pittsbury Mills Inc. 1946. Cité d'après Bruggmann, M., Betriebswirtschaftliche Probleme der industriellen Forschung. Winterthur 1957.
- * Les chiffres sont probablement contenus dans ceux du service de marketing.

Si l'on compare les trois résultats, on voit que le département des recherches (R & D) a complètement perdu sa position prédominante au bénéfice des services de marketing ou des ventes.

Qui, dans le service des ventes, peut créer des idées nouvelles? Il est certain qu'étant constamment en contact direct avec la clientèle, chaque membre de ce service peut avoir des suggestions à soumettre, qui ont leur origine dans sa connaissance du marché, les conversations avec ses collègues, avec la clientèle et même avec la concurrence. Il en est de même du service du marketing. Il importe toutefois que les suggestions puissent librement parcourir tous les échelons hiérarchiques, jusqu'au directeur commercial. Plus d'un chef de service a enfoui définitivement une idée qui lui semblait ou absurde, ou irréalisable, ou prématurée, dans ses tiroirs, décourageant ainsi toute initiative future.

Souvent même le personnel ignore que l'entreprise a un besoin réel, hic et nunc, d'idées nouvelles. Si l'initiative n'est pas reconnue pour ce qu'elle est - un enrichissement, si elle n'est pas accueillie avec empressement (même si au premier abord elle semble "casse-pieds") le personnel se fatiguera vite de suggérer quoi que ce soit, et l'entreprise ne connaîtra jamais de rajeunissement. Il n'est même pas nécessaire qu'il s'agit d'idées destinées à bouleverser le marché; il suffit déjà d'une participation active du personnel à la vie de l'entreprise; il suffit qu'il recueille tous les renseignements concernant les desiderata de la clientèle, qu'il sache les interpréter et qu'il veuille les transmettre au "collecteur d'idées" qui les examinera soigneusement, aussi bien lorsqu'il s'agit d'améliorer les produits existants que lorsqu'il s'agit de produits entièrement nouveaux.

Les demandes - et même les réclamations - de la clientèle peuvent elles aussi être une source d'idées nouvelles. Les demandes réitérées de la clientèle pour une version modifiée ou élargie d'un produit existant peuvent inciter à combler la lacune, que l'entreprise n'a jusque là pas pu ou pas voulu combler. Il est bon de reprendre de temps en temps le dossier des demandes déclinées ou "classées". Il en est de même pour des demandes relatives à des constructions spéciales.

Les rapports du service après-vente, de ses monteurs et de ses techniciens peuvent constituer une source précieuse non seulement d'informations mais de suggestions réelles. Souvent l'entreprise néglige cette source de toute première main; pourtant le contact étroit que le monteur a avec le produit d'une part, l'utilisateur d'autre part est un garant certain de l'application pratique de toute suggestion que ce personnel peut soumettre. Les réclamations répétées, les réparations fréquentes prouvent la faiblesse ou l'insuffisance d'un produit, qu'il s'agira

dès lors soit d'améliorer, soit de remplacer par une version plus fiable ou même par un produit entièrement nouveau.

Nouvelles idées provenant du service des recherches (R & D)

Alors que recueillir des idées et des suggestions est pour le service des ventes (ou d'après-vente) un travail quasi empirique, le service des recherches, des laboratoires, des études techniques, n'a pour ainsi dire pas d'autre raison d'être au sein de l'entreprise. Il n'y a pas tellement longtemps que cette tâche était son apanage exclusif. Si à l'heure actuelle la mission qui lui est dévolue est tout autre, c'est que la production doit désormais s'orienter - et s'orienter rapidement - aux besoins du marché. Le service de marketing ou le service des ventes sont donc plus qualifiés, et ont relégué le service des recherches dans un domaine qui lui convient mieux - celui de la recherche pure, de la science (voir le tableau page K2). Les suggestions qui viennent du service des recherches, doivent être, pour autant qu'elles relèvent du domaine de la production, examinées soigneusement quant à leur valabilité à long terme, en d'autres mots, sans mettre en cause leur valeur purement technique, il s'agit d'examiner soigneusement si le produit ainsi suggéré sera marchandable, et s'il apportera un bénéfice. B. Hake* formule cette idée comme suit: "S'imaginer qu'un nouveau produit sera nécessairement le résultat d'un éclair de génie et que l'entreprise n'aura qu'à cueillir le fruit ainsi mûri, relève du roman populaire et non de la réalité, encore moins d'un développement conscient et mûrement réfléchi. La science appliquée se prête mieux à créer des matériaux inédits qu'à élaborer des produits dont elle ne se soucie guère d'évaluer les chances de vente et les chances de bénéfice."

* HAKKE, B. - "Die Suche und Auswahl neuer Produkte" - Munich 1966, page 25.

La gestion comme source d'idées pour des produits nouveaux

La direction de l'entreprise, le gestionnaire ou le chef de l'entreprise sont considérés comme l'une des sources les plus essentielles d'idées pour des produits nouveaux; elle range en troisième place, immédiatement derrière le service de marketing ou le service des ventes (voir tableau page 162. Ce fait n'a rien qui doive étonner. Souvent le chef de l'entreprise - surtout dans le domaine des biens d'investissement - est celui qui a créé les produits dont le nom - le sien souvent - est indissolublement lié à la renommée de l'entreprise. Il l'a vu grandir, il lui a donné l'ampleur qu'elle a actuellement; il veut que dans l'avenir elle prenne plus d'importance encore, qu'elle prospère. C'est son oeuvre, et il veut qu'elle vive. Faut-il d'idées lui-même, il connaît la valeur des idées nouvelles, des produits nouveaux, qui peuvent assurer dans l'avenir un chiffre d'affaires accru et une vitalité nouvelle.

Les suggestions de produits nouveaux ont généralement un aspect très positif lorsqu'elles viennent de la direction de l'entreprise. Que ces suggestions viennent de l'entreprise, et en grand nombre, et avec une résonance si positive peut être dû également à ce que, mieux que quiconque, la direction est informée des objectifs de l'entreprise, de ses possibilités, et que d'autres services ne sont guère sollicités à présenter des suggestions d'idées concernant les produits nouveaux. Il suffira de mettre ces services au courant - de les activer (pour se servir d'un terme à la mode) - et de montrer que la direction est nettement intéressée à toute idée nouvelle, pour que le climat change et que le personnel sorte de sa réserve.

Une enquête* effectuée il y a quelques années par un institut de sondage d'opinion par ordre d'un producteur de

* Cité d'après HUNDHAUSEN, C. - Wesen und Formen der Werbung. 1^{ère} partie: Wirtschaftswerbung. Essen 1963, page 40. Ces chiffres ont été confirmés par une enquête similaire en 1971.

biens d'investissement permet de déceler d'où les chefs d'entreprise reçoivent leurs suggestions pour quelque idée nouvelle d'un produit:

Sources d'où 3 groupes de personnes de l'industrie reçoivent leurs suggestions pour des nouvelles idées concernant leurs produits

	Top management	Chefs de production	Aides et assistants de la gestion
Nombre de personnes interrogées	92	185	32
<u>Source de la suggestion:</u>	%	%	%
Annonces dans les périodiques	30,4	27,6	25
Entretiens avec des représentants	21,7	29,2	34,4
Prospectus techniques	14,1	13	12,5
Foires et expositions	10,9	8,6	6,3
Démonstrations dans l'atelier	6,5	7	12,5
Sources diverses, non désignées	12	13	15,6
Pas de réponse	7,6	6,5	-

Lors de l'enquête, plusieurs personnes ont mentionné plus d'une source.

Source d'information:

1.000 clients effectifs et potentiels du fabricant. 309 personnes interrogées étaient encore à même de citer la source qui leur avait suggéré l'idée nouvelle.

1.5.2 Les sources extérieures des idées pour des produits nouveaux

Les quatre sources extérieures des idées pour les produits nouveaux sont:

- les demandes des utilisateurs
- l'offre
- des personnes extérieures à l'entreprise
- les administrations, les grands Services, les Associations etc.

Les nouveaux produits suggérés par les demandes

Pour une entreprise orientée vers les besoins du marché, le contact direct avec la clientèle est d'une importance primordiale. A la recherche d'idées pour les produits nouveaux, il est impératif de connaître les desiderata du client et, dans la mesure du possible, de s'y conformer. Nous avons déjà mentionné l'importance que peuvent avoir les rapports des agents du service extérieur, les notes des monteurs, l'évaluation des demandes. Il s'agit là toutefois de données statistiques secondaires. L'entretien direct avec le client, au cours duquel on peut discuter avec lui ses problèmes particuliers, connaître où on peut l'aider, lui démontrer l'utilisation plus efficace du matériel proposé (ou qu'il possède déjà) et par conséquent connaître où sa propre production ne satisfait pas - ou incomplètement - voilà ce qui peut constituer pour le producteur des biens d'investissement une source inestimable de suggestions primaires. Pour ce, il est toutefois nécessaire que le producteur s'identifie avec les problèmes présents et futurs de sa clientèle, qu'il sache les points délicats du travail que celle-ci a à fournir. Un contact constant avec le service des achats, le laboratoire, le bureau d'études et les techniciens de chaque client peut apporter au producteur une foule de suggestions qui finiront par se concrétiser dans un certain nombre de produits nouveaux de vente certaine.

Les nouveaux produits suggérés par les offres.

Le marché de l'approvisionnement peut lui aussi être une source importante d'idées nouvelles. Les entretiens avec les fournisseurs et leurs démarcheurs peuvent aboutir à la constatation: "Voilà un produit qui n'existe pas encore, voilà un produit qu'il serait utile de pouvoir offrir, voilà un produit pour lequel il y aurait un marché". Même si l'on n'en aperçoit pas immédiatement la portée pratique, il est à recommander de transmettre ces suggestions au "collecteur d'idées". Dans ce domaine, les entretiens avec les visiteurs des foires ou expositions, surtout s'ils portent sur les produits de la concurrence, peuvent contenir des informations précieuses pour les idées concernant les produits nouveaux. Là encore, les résultats de l'enquête dont nous avons parlé précédemment (voir page 167) apportent une preuve péremptoire. Les sources de suggestions qui y sont citées viennent en grande partie du marché de l'offre: annonces, prospectus, foires commerciales, expositions techniques - nationales ou internationales - etc.

Les nouveaux produits suggérés par des tierces personnes, par les administrations et par les Ministères

Les suggestions peuvent également provenir de personnes qui n'appartiennent nullement à l'entreprise mais qui ont avec elle des contacts indirects ou un domaine d'activités apparenté, comme par exemple les techniciens de l'Office Technique de Vérification et de Contrôle (T.Ü.V.), les agents en brevets, les conseils en matière d'entreprises, les rédacteurs des revues professionnelles ou techniques, les ingénieurs-conseils, les inventeurs exerçant une profession libérale. L'entreprise peut le cas échéant s'adresser à eux pour qu'ils lui soumettent leurs suggestions et leurs idées. S'il s'agit d'une étude déterminée, il est indispensable d'en formuler exactement les limites et les termes; rien qu'un entretien préalable peut déjà porter des fruits. Un contact constant

Les suggestions concernant des nouveaux produits peuvent venir aussi d'associations et de groupements professionnels (VDMA, Association des industries transformatrices des matières plastiques, Syndicat des industries chimiques) voire d'instituts de recherches, tel que l'Institut de Chimie Technique de l'Université de Berlin) ou même des Ministères (Ministère de l'aéronautique, Ministère de la Défense Nationale). Il peut être utile de les contacter à des intervalles réguliers, afin de connaître les problèmes qui les occupent, ou les produits nouveaux qui pourraient être utilisés dans l'entreprise.

1.5.3 Analyses spéciales, sources d'idées pour les produits nouveaux

Toutes les suggestions, toutes les sources d'idées dont nous avons parlé jusqu'ici constituent pour ainsi dire des suggestions fortuites, nées d'un contact occasionnel avec les problèmes, ou de l'activité professionnelle. Il ne s'agit nullement de suggestions systématiques en vue des produits nouveaux de l'entreprise. Leur valeur est incontestable, mais le hasard y joue un grand rôle.

Il est donc bien plus logique de faire appel à une recherche systématique, où les idées nouvelles sont produites par un processus conscient et une méthode de réflexion raisonnée. Il s'agit:

- du brainstorming (ou déballage d'idées)
- de l'analyse fonctionnelle
- de l'analyse des groupes de problèmes
- de l'analyse futurologique
- du processus morphologique du Professeur Zwicky

Esquissons rapidement ces diverses méthodes.

Le déballage d'idées

L'américain A. Osborne fut frappé par le fait - qu'il put observer à maintes reprises - que les conférences où se réunissaient les managers et les experts pour réfléchir concernant la solution de certains problèmes importants, aboutissaient rarement à un résultat concret. Il se dit que peut être la crainte de se couvrir de ridicule ou de déplaire aux autres participants empêchait chacun de formuler librement des idées originales. Partant de cette supposition, Osborne établit un nombre de règles pour les discussions en groupes, qu'il appela "brainstorming" (pour lequel le Comité d'études des termes techniques français proposa "déballage d'idées").*

Les membres du groupe, qui devra se composer de 5 à 15 personnes et venir des domaines techniques les plus divers, doivent à peu près avoir la même position dans le sein de l'entreprise ou dans le sein de diverses entreprises connexes. Pour la durée de la discussion, chacun est tenu d'exprimer librement, spontanément, ses idées sur le problème. La critique est exclue, de même que toute tentative de dénigrer ou de désapprouver les idées exprimées.

La séance ne devra pas dépasser trente minutes, pourra toutefois être reprise. Elle a pour but de susciter le plus grand nombre de suggestions ou de points de départ. Plus il y a de suggestions, plus il est probable d'en rencontrer une qui soit valable et constructive, et qui permette aux autres participants de combiner et de poursuivre l'idée lancée. De cette manière se constituent des chaînes d'associations d'idées; il peut en résulter une proposition vraiment neuve, le produit d'une réflexion collective, qu'aucun des participants n'aurait eu par lui-même, et à laquelle tous ont contribué.

* OSBORNE, Alex F. - Applied imagination. 3^e édition revue et augmentée. New York 1963, pages 286 et 287.

L'ensemble des suggestions est ultérieurement valorisé par un comité de sélection, qui aura pour tâche d'examiner chaque suggestion en fonction de sa valeur pratique pour l'entreprise - en d'autres mots, en fonction de la création de produits nouveaux.

Ce procédé est sans doute la méthode la plus souvent utilisée dans la recherche collective d'idées pour des produits nouveaux.*

L'analyse fonctionnelle

L'analyse fonctionnelle a pour point de départ les besoins de certains groupes visés. Il s'agit d'établir quels problèmes, dans des entreprises bien déterminées, n'ont pas été considérés jusqu'ici, ou bien quelques problèmes n'ont pas connu jusqu'alors une solution satisfaisante. Le but, c'est de proposer aux groupes visés des produits ou des prestations qui satisfassent à ces besoins et qui éliminent ou aident à éliminer les problèmes demeurés jusqu'alors sans solution valable. La solution proposée peut constituer une simple amélioration des solutions existantes, ou bien une solution toute nouvelle pour résoudre définitivement la difficulté. L'analyse fonctionnelle peut être appliquée de préférence lorsqu'il s'agit de chercher des nouveaux produits pour une clientèle que l'entreprise possède déjà et avec laquelle elle entretient des relations commerciales suivies. La question que l'entreprise à la recherche de nouveaux produits doit se poser est essentiellement celle-ci: "quels sont les travaux, quelles sont les opérations que le client doit effectuer, et comment mon produit peut-il contribuer à simplifier ou à améliorer la réalisation de ces opérations?"

* Voir également: GESCHKA, Horst, et WIGGERT, Helmut:
"Produktideen nach Maß" in "Fortschrittliche Betriebs-
führung", année 1968, n. 2, page 52.

B. Hake, le promoteur de l'analyse fonctionnelle*, propose à cet effet l'utilisation de la matrice des fonctions et des produits. Dans la colonne préliminaire sont portées les fonctions recherchées par les groupes intéressés, à droite de celle-ci les produits qui semblent le plus appropriés à remplir cette fonction.

Supposons, par exemple, que les "chercheurs d'idées de produits nouveaux" d'une entreprise de construction de machines ont constaté que l'industrie des produits pharmaceutiques a besoin, pour la fabrication d'un médicament donné - ou d'un groupe de produits pharmaceutiques - d'effectuer les fonctions suivantes: sécher, pulvériser, malaxer, transporter. Ces fonctions seront donc portées dans la première colonne de la matrice. Pour la fonction "sécher" l'entreprise dispose déjà des machines suivantes: sècheurs à claies, sècheurs-malaxeurs, sècheurs-pulvérisateurs etc.

Les machines susceptibles d'effectuer les autres fonctions sont indiquées dans l'exemple ci-dessous:

Produits et moyens de production				
Fonctions	sécher	sécheur à claies	sécheur-malaxeur	sécheur-pulvérisateur
	pulvériser	concasseur à marteaux	broyeur à boules	broyeur à meules
	malaxer	mélangeur	buse mélangeuse	vis malaxeuse
	transporter	hélice transporteuse	pompe	transporteur à ruban

Le tableau d'ensemble permet à l'entreprise de déterminer quelles sont les machines qu'elle peut proposer aux clients,

* HAKE, B. - "Die Suche und Auswahl neuer Produkte" loc.cit. page 30. Voir également: HAKE, B.: "Marktgerechte Planung durch Funktionsanalyse. - Praxisorientierte Innovationsmethoden für Investitionsgüter". Stuttgart 1973, pages 25 à 34.

ou quelles machines elle devra le cas échéant construire."

L'analyse fonctionnelle doit évaluer également des solutions partielles qui, en se plaçant du point de vue du client, peuvent constituer des produits signifiant une solution optimum.

En établissant l'analyse fonctionnelle, la question essentielle n'est pas: "à qui puis-je vendre le produit que je fabrique à présent?" mais plutôt: "quel produit dois-je offrir à ce client déterminé, pour qu'il puisse effectuer son travail, ou pour qu'il puisse l'effectuer d'une manière plus rationnelle ou plus économique?"

L'analyse des groupes de problèmes

Cette méthode de recherche des idées est apparentée à celle de l'analyse fonctionnelle; le point de départ toutefois n'est plus les fonctions diverses, mais les groupes de problèmes avec lesquels le client (ou les clients) se trouve(nt) confronté(s).

L'analyse futurologique

Etant donné que la conception et la réalisation des nouveaux produits exigent un temps relativement long; étant donné d'autre part que les habitudes des utilisateurs - même pour les biens d'investissement - sont susceptibles de se modifier à longue échéance, les idées des produits nouveaux doivent tenir compte des besoins de demain. Au cours de ces dernières années on s'est par conséquent efforcé de façon accrue d'élaborer des méthodes à l'aide desquelles on pourra se faire une idée des besoins futurs, d'ici 10 ou 20 ans, par exemple.

- L'exemple est tiré d'une conférence privée - inédite jusqu'à présent - de P. KINDERMANN, concernant "la recherche méthodique de produits nouveaux" faite dans le cadre de la réunion au printemps 1973 du comité d'études relatif à la gestion des entreprises du VDMA et à laquelle l'auteur de la présente étude a participé en qualité de membre actif.

L'étude du marché d'ici 20 ans relève de la futurologie, qui devra essayer de fournir les éléments nécessaires à l'entreprise pour qu'elle puisse, avec une marge de probabilité suffisamment grande, savoir quels produits seront nécessaires - ou encore nécessaires - dans l'avenir.

Afin de pouvoir évaluer le développement futur d'une économie politique déterminée, on prolonge dans l'avenir des séries statistiques isolées, qui reflètent chacune les événements économiques du passé, pour en dégager des constantes. Il s'agit donc nettement de pronostics, de prévisions statistiques, où sont incorporés l'évolution démographique, le revenu national, les dépenses de l'Etat, la production des divers secteurs industriels etc. sous forme d'extrapolation, dénommée extrapolation de Freud.*

Divers instituts ont déjà élaboré des études d'anticipation future. Pour les biens d'investissement, les prévisions suivantes sont d'un intérêt certain:

- Prognos-Report n° 4. - Les besoins d'investissements en Europe Occidentale en 1985. L'évolution de la production et des investissements, établie d'après les secteurs économiques et d'après des groupes sélectionnés de biens d'investissement dans 10 pays industriels de l'Europe Occidentale 1958 - 1985. Publié par Prognos AG, Bâle, 1971.
- "Makroplandaten 1975 und 1980". Publié par l'Institut Battelle de Genève, 1971. - Explor 80, Invest 80, Sociometrica 80.
- "Aids to corporate thinking" (ACT). A projective analysis for planning, marketing, investment. (Une étude relative au développement sociologique et économique de plusieurs pays. 1965 - 1975. Publié par l'Institut Battelle de Genève. s.d.

* L'extrapolation de Freud est connue comme une méthode mathématico-statistique. Les données statistiques fiables, du passé et du présent, sont projetées dans l'avenir par prolongation linéaire logique.

- "Technische Entwicklungslinien in der Investitionsgüter-Industrie Europas, U.S.A. und Japans". Publié par: Divo Institut für Wirtschaftsforschung, Sozialforschung und angewandte Mathematik, GmbH. Francfort-sur-le-Main, 1972.
- Report 1985. Gesellschaft und Wirtschaft im künftigen Deutschland" (La société et l'économie dans l'Allemagne future). Publié par WICKERT, Institut für wirtschaftliche Zukunftsforschung. Tübingen, 1968.
- "Langfristige Projektionen für die Entwicklung der Gesamtindustrie und der einzelnen Branchen mittels ökonomischer Methoden und Berechnungen und Schätzungen von Strukturdaten". Publié par IFO, Institut für Wirtschaftsforschung e.V., Munich, 1972.
- "Zur Entwicklung des künftigen Wachstumspotentials in der BRD" (concernant l'évolution du potentiel d'accroissement économique futur de la R.F.A.). Berlin, 1969.
- "Perspektiven des Wirtschaftswachstums bis zum Jahre 1980" (perspectives de la croissance économique jusqu'en 1980). Publié par le Ministère Fédéral de l'Economie. Bonn. 1968.
- "Long Range Planning Service". Publié par le Stanford Research Institute, California (prévisions techniques et économiques jusqu'en 1980. En cours de publication.

L'évolution technique dans le futur se laisse prévoir avec une certaine marge de sécurité, d'après la méthode établie par Olaf HELMER, par exemple, dénommée la "méthode Delphi". Helmer interroge un certain nombre d'experts de renom chacun dans sa spécialité, et leur demande comment ils s'imaginent l'évolution technique des deux, trois décennies à venir. Il recherche ensuite, par recoupements, quelle probabilité il convient d'attribuer à chacun des pronostics ainsi établis. Le résultat permet d'établir une image assez

vraisemblable de l'évolution future. La méthode exclut toute influence réciproque, les experts étant interrogés indépendamment les uns des autres et donnant leur réponse par écrit.

Voici un exemple concret d'une pareille prévision futurologique (voir tabl.XVI) tiré de la revue "Plus".* Ce qu'il y a d'intéressant dans ce tableau, c'est qu'il traduit comment un groupe d'experts japonais voit l'évolution d'ici quinze ans au Japon.

On peut très bien s'imaginer que des entreprises de constructions mécaniques et de machines-outils fassent établir une prévision similaire dans un domaine particulier, afin de savoir par des tiers n'appartenant pas à l'entreprise quelles sont les perspectives d'évolution dans les dix, quinze ans à venir.

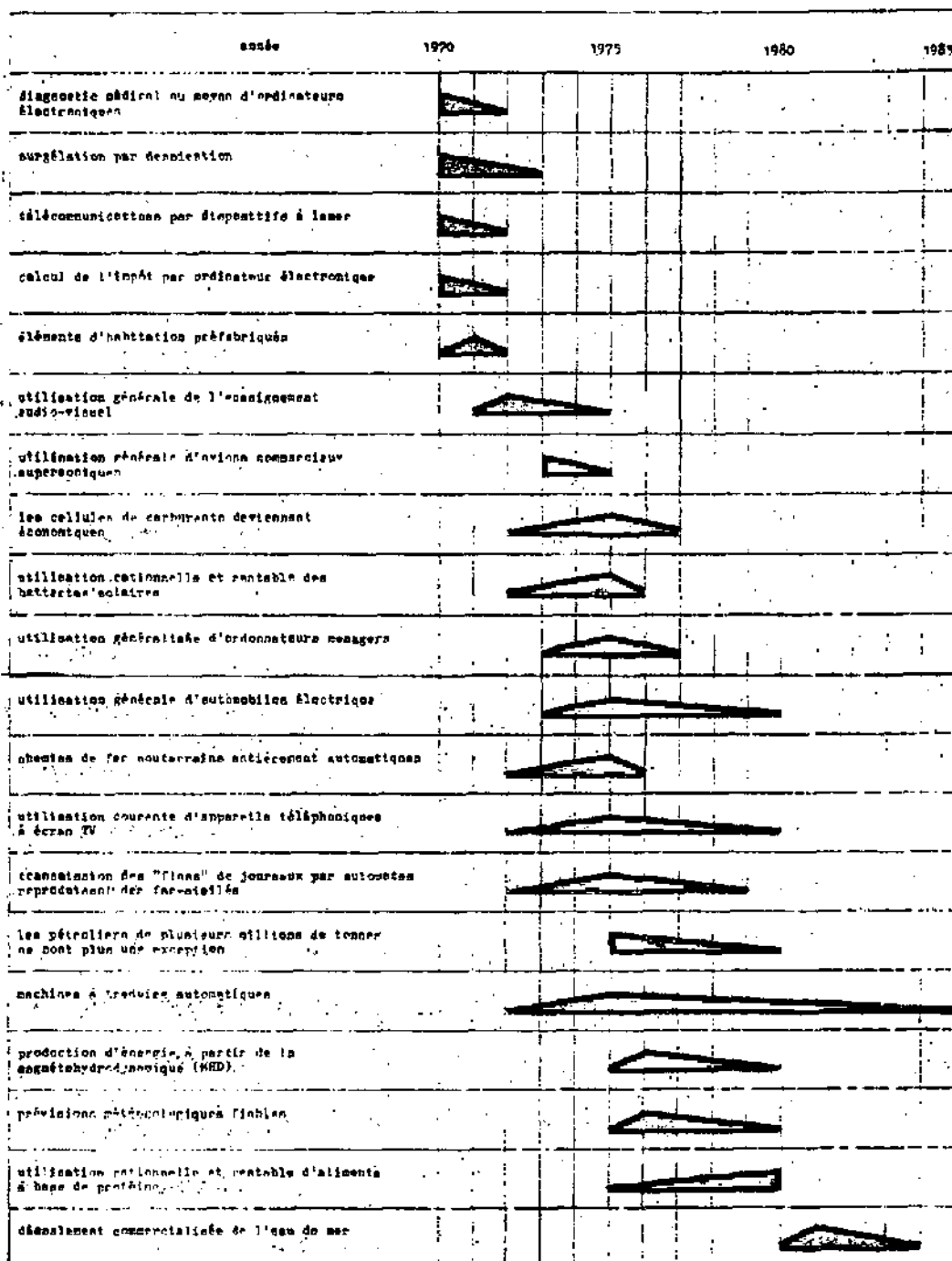
Sans avoir recours personnellement à une pareille méthode relativement onéreuse, les entreprises moyennes ou même petites peuvent se faire une idée de l'évolution économique et technique des années à venir, et en combinant ces prévisions avec leurs propres idées, évaluer leurs chances sur ces marchés futurs. Reconnaître aujourd'hui les problèmes de demain est un impératif pour toute entreprise désireuse d'avoir une avance sur la concurrence.

La méthode morphologique**

La méthode qui permet de résoudre des problèmes par un procédé déductif et combinatoire, et par conséquent de trouver des idées pour des produits nouveaux, n'est pas neuve. Le mérite du professeur suisse Zwicky est de l'avoir pour ainsi dire re-découverte et d'en avoir élaboré une méthode spéciale de recherches pratiques.

-
- * Voir: ZWICKY, Fritz: "Entdecken, Erfinden, Forschen im morphologischen Weltbild". Munich et Zurich, 1966.
 - ** Voir: Baum, Peter, "Nippon in die Karten gucken", dans "Plus, Zeitschrift für Unternehmensführung", N° 3, 1969, p. 67.

Tableau XVI Prédiction futurologique



Les barres indiquent la période pendant laquelle ces prévisions sont susceptibles de se réaliser. Le point de départ est celui de la date la plus pessimiste de la réalisation. L'apex de la barre indique le moment le plus souvent prévu.

Entre les diverses applications qu'il propose, celle dite des "casiers morphologiques" semble tout particulièrement pour la recherche des idées de produits nouveaux. C'est pourquoi nous avons jugé utile d'en dégager les traits essentiels.

La méthode des casiers morphologiques permet de combiner systématiquement un certain nombre de structures partielles pour en former une structure totale, la solution. Un processus créateur combine des éléments connus dans un arrangement nouveau, une ordonnance nouvelle, un rapport qui n'existait pas auparavant.

Prenons un exemple pratique:*

* PAUSEWANG, Volker, et SCHLICKSUPP, Helmut: "So finden Sie systematisch Problemlösungen", in "Die Absatzwirtschaft", 15^e année 1972, n^o 21/22, page 132.

Tableau XVII Plan de la méthode des casiers morphologiques

paramètre	caractéristiques				
commande	manuelle	électrique par le réseau	électrique par batteries	à moteur à combustion	
outil de coupe	lame individuelle (droite ou courbée)	plusieurs lames rotatives ou se mouvant les unes vers les autres (droite ou courbée)	scies à chaîne	une ou plusieurs lames ou rubans de scie	déque de scie jet de coupe circular
nature du chariot et du châssis	télescopant	mobile	fixe et rigide	emboutissant (tubulaire)	
guidage du châssis	manuel	sur rails	à câble	à rayon optique	à écarteur
rayon d'action de l'outil en une passe	hauteur partielle de la hache	hauteur totale de la hache	couronne de la hache	largeur inférieure et supérieure	tout le pourtour
					électronique

Le problème est de trouver des variantes de produits à un sécateur roulant (voir diagramme ci-dessous). La ligne brisée relie les divers éléments qui peuvent constituer une solution; une autre combinaison est également possible. Dans le cas qui nous occupe, la solution est celle d'un sécateur électrique à tailler les haies. Il roule sur rails et passe au-dessus de la haie à tailler. Son châssis télescopique permet un ajustage en hauteur et en largeur, en fonction de la hauteur et de la largeur de la haie. Par sa construction en forme de voûte, il permet de tailler à la fois les deux côtés latéraux de la haie ainsi que la partie supérieure. Le sécateur proprement dit est constitué par une scie à chaîne. Pour arbitraire qu'une pareille solution puisse paraître au premier abord, elle repose cependant sur un agencement logique des divers éléments. Chacun de ces éléments est logique, et la recherche primaire consiste à aligner le plus grand nombre d'éléments partiels.

La multitude de combinaisons permet la multitude de solutions théoriquement possibles. Il suffit ensuite de filtrer les solutions nouvelles, techniquement réalisables. De celles-ci, il convient d'éliminer celles protégées par un brevet ou celles qui s'apparentent trop à des modèles connus. Après le triage, on disposera d'un certain nombre de solutions inédites, qui peuvent être réalisées telles quelles, ou améliorées par retouches successives, jusqu'à ce que l'on obtienne enfin une solution définitivement valable.

Cette méthode force l'entreprise à la recherche d'idées nouvelles, d'envisager systématiquement cette recherche des éléments partiels et d'évaluer ensuite chacune des solutions possibles. Elle se laisse réaliser à peu de frais; ses solutions ont une valeur pratique certaine. Il est donc quelque peu surprenant qu'elle ne soit pas appliquée d'avantage.

-
- GESCHKA, H., et WIGGERT, H. - "Produktideen nach Maß", loc.cit. page 53.

2. L'établissement du prix d'un produit comme moyen du marketing

2.1 Importance de la politique des prix sur le marché des biens d'investissement

Alors que sur le marché des biens de consommation courante ou de consommation durable, l'établissement du prix exerce une forte influence sur le volume de vente (réel et monétaire), l'élasticité des prix payables par le marché de la demande (71) sur le marché de biens d'investissement est extrêmement minime. Cette thèse est corroborée par le résultat des recherches entreprises par E. Gutenberg et analysée dans son étude: "Investigations concernant les décisions d'investir, prises par des entreprises industrielles" (72).

La demande globale d'un marché ne peut donc ni être créée, ni être influencée de façon décisive par des mesures concernant la politique des prix et que l'entrepreneur trouverait utile de prendre. Cela provient du fait que la demande de biens de production est déterminée en tout premier lieu par la demande (escomptée) des produits qui seront fabriqués à l'aide de ces biens (74) et que la marge dans le domaine de la politique des prix dont on dispose est généralement trop petite pour provoquer une nouvelle demande (75). Si les prix des machines-outils diminuaient tous en bloc, par exemple, la demande n'en augmentera pas en flèche pour cela ni, comme cela se présente sur le marché des produits de consommation, susciterait des groupes de consommateurs nouveaux. On dit dans ce cas que la demande ne possède pas d'élasticité.

La politique des prix ne pourra donc être mise en oeuvre que pour conquérir la quote-part la plus grande possible du marché existant; elle est donc un instrument de la lutte concurrentielle, à l'aide duquel les divers fabricants

s'efforcent de dériver vers leur entreprise la plus grande partie possible du volume de la demande. Le volume toutefois demeure constant, quel que soit le nombre de fabricants de biens d'investissement.

En règle générale un produit, et plus spécialement un bien d'investissement, n'a ni un prix établi sur la base du coût, ni un prix du marché. Le premier de ces prix n'existe pas (sauf dans le cas d'une entreprise ne fabriquant qu'un seul et unique produit) parcequ'il est rare que les divers coûts se laissent ventiler de manière exacte sur un produit quelconque; le deuxième prix n'existe pas davantage, parceque dans un marché réel, le prix est convenu entre celui qui offre et celui qui demande, entre celui qui veut vendre et celui qui veut acheter. Il ne peut donc être question d'un prix uniforme, ni dans le temps, ni dans l'espace.

Ce qui n'empêche pas, bien entendu, que les prix dépendent des coûts d'une part, du marché d'autre part. Mais la relation n'est nullement aussi rigide qu'on veut bien le croire. L'établissement du prix n'est ni le résultat pur et simple d'une addition des coûts, ni l'alignement pur et simple sur les prix constatés sur le marché (76). Bien au contraire, les prix doivent être établis d'une manière si judicieuse qu'ils correspondent aux conditions existant sur le marché et qu'ils aident l'entreprise à s'assurer une vente lucrative et durable de ses produits, dont la totalité doit servir à couvrir les frais et à procurer un bénéfice sinon substantiel, du moins très satisfaisant.

L'établissement du prix est donc une fonction très souple, demandant beaucoup de doigté et qu'il convient, comme moyen du marketing, de mettre en oeuvre sans jamais perdre de vue le but à atteindre, qui est de créer son propre marché, de l'agrandir sans cesse ou de le consolider.

Ces arguments permettent de se rendre compte que les pages suivantes de cette étude n'ont point pour objet une théorie économique des prix ou une politique des prix dans toute son étendue (77) qui "doive trouver son origine dans les impératifs du coût et des frais de l'entreprise offrant ses produits.... La politique des prix en tant que moyen de la politique de la vente ... doit être ajustée bien plus sur les considérations relatives aux coûts et aux profits du client que sur celles de la propre entreprise" (78).

2.2 Le prix en tant qu'instrument de la politique de la vente sur le marché des biens d'investissement

"Le prix est le montant en numéraire que l'on paye sur le marché pour une unité quantitative d'un bien" (79). Il peut être considéré comme "la valeur objectivée d'un bien" (80) qui, dans le cas des biens d'investissement, est comparée par l'acquéreur avec la valeur qu'y attache l'entreprise acquéreuse, et qui peut varier d'une entreprise à l'autre.

"Contrairement à l'opinion de maints économistes, le coût d'un objet n'est pas identique à la valeur de ce même objet. C'est se leurrer que d'identifier la valeur d'un article fabriqué avec son coût. La valeur d'une chose ne dépend que de l'intensité de l'attachement de son propriétaire ou des tiers, et non pas des dépenses de fabrication. Néanmoins, le prix de revient entre en ligne de compte dans l'attachement du fabricant pour son stock. L'industriel ayant fabriqué un objet, s'efforcera de ne pas être obligé de le céder en-dessous du coût. Le coût forme en quelque sorte un point d'appui, une base, à la formation du prix de vente. Mais le coût ne représente pas une qualité de l'objet fabriqué; il symbolise, au contraire, la valeur des matières et des services qu'il a fallu dépenser et qui, par conséquent, n'existent plus. C'est donc de la valeur consommée par suite de la création d'une valeur nouvelle" (84).

"The worth of a thing is what it will bring". Ce proverbe anglais qui date du 16^e siècle (81) révèle combien la notion d'une valeur est liée à et déterminée par l'intérêt et le rapport - notion que l'on retrouve dans toutes les théories de la gestion industrielle ou commerciale de l'entreprise et qui, aujourd'hui encore, n'a rien perdu de son évidence (82).

Le prix en tant que critère de la valeur d'un bien représente aux yeux de l'acquéreur la compensation, la rétribution de l'avantage ou du bénéfice, qu'il va tirer de ce bien; il est en même temps un critère permettant d'évaluer et de comparer l'avantage ou le bénéfice.

Le fabricant désireux de vendre des biens d'investissement sera bien avisé de tenir compte de ces faits lors de l'établissement du prix pour ses produits, s'il veut que ce prix contribue à la politique de vente. "Pricing is the art of translating into quantitative terms (dollars and cents) the value of the products to customers at a point in time" (83) (Établir un prix, c'est l'art de traduire en termes quantitatifs (en dollars et en cents) la valeur des produits aux yeux des clients, à un moment déterminé dans le temps).

Le problème du pricing consiste à trouver une évaluation quantitative exacte du bénéfice global que l'utilisateur pourra réaliser à l'aide du bien d'investissement offert en vente.

Le client évalue le bénéfice d'un bien en fonction d'autres biens, d'autres procédés, d'autres mesures relatives à la politique de l'entreprise etc. Cette optique oblige le fabricant offrant son produit à effectuer une analyse de la valeur du produit en tenant compte de la concurrence verticale et horizontale. Cette comparaison ne se limitera pas aux prix, mais devra s'étendre

aux autres éléments de l'utilité de base et de l'utilité secondaire, comme p.ex. pour une machine: la longévité productive qui dépend bien souvent de la mode, du progrès technique et d'autres facteurs exogènes.(85)

Ainsi, par exemple, l'utilité, le bénéfice d'une machine peut consister, pour le client, dans une diminution du coût de la production, ou dans un accroissement de la qualité de ses produits. L'évaluation de l'utilité est extrêmement compliquée parcequ'elle se sert de quantités d'éléments qui ne se laissent évaluer que très difficilement, ou même pas du tout (86). S'y ajoute d'ailleurs une autre difficulté, du fait que le client doit calculer ex ante l'utilité du produit en corrélation avec ses considérations d'investissement.

Si elle consiste purement et simplement dans une diminution des coûts et des charges, l'utilité se laisse calculer ex ante sans trop de difficulté. L'utilité s'exprime alors par la différence entre le prix de revient à la pièce fabriquée au moyen du procédé utilisé jusqu'ici avec le prix de revient à la pièce au moyen du procédé nouveau ou de la nouvelle machine. Ceci est important pour la politique des prix.

Ainsi, pour les biens de consommation durable, et plus particulièrement pour les machines et les installations techniques de production à longue durée d'utilisation, le "point neutre" (87) jouera un rôle très important. Ce point neutre est nommé parfois "point mort" (Johannes Friedrich Schar), "point critique" (Fr. Leitner), "seuil d'utilité" (Konrad Mellerowicz) et, dans la littérature anglo-américaine "break-even point".⁽⁸⁸⁾ Ce point indique, par rapport à toute l'entreprise, "à quel volume précis du chiffre des ventes le bénéfice brut suffit

tout juste à couvrir les frais, à partir de quel chiffre des ventes le capital propre commença à porter intérêt et, le cas échéant, un certain surplus qu'on pourrait nommer le bénéfice de l'entreprise" (89).

Si l'on applique ce point neutre non à l'entreprise en son ensemble, mais à un objet particulier - une machine que l'on veut installer p.ex. - et dont le bénéfice consiste en une économie de coûts, le "break-even point" indiquera la quantité minimum de rendement (90) qu'il convient d'atteindre pour une mise en oeuvre rationnelle de cette machine (91).

Le prix qu'un client est prêt à payer pour un bien d'investissement doit, par définition, être moins élevé que l'évaluation de son utilité. Il dépend en outre du degré de certitude avec lequel l'utilité se laisse déterminer, de la marge de risque que l'entrepreneur est prêt à courrir, et enfin du comportement de la concurrence. Donnons un exemple pratique (92):

En installant un chaîne-transfert pour l'usinage de l'essieu du pont arrière, un fabricant pouvait économiser tellement que la chaîne, qui coûtait 2 millions de DM, se laissait amortir en huit mois. Etant donné qu'au moment de l'acquisition de la chaîne d'usinage, les délais de livraison des voitures fabriquées par cette entreprise étaient de l'ordre de douze mois - étant donné donc que, la longévité de la chaîne se montait à plusieurs années, le carnet de commandes couvrait plus d'une année de production - l'entreprise, pouvant compter avec certitude sur ce volume de vente, aurait acheté la chaîne même dans le cas où elle n'aurait pu l'amortiser qu'en douze mois au lieu de huit, c'est-à-dire dans le cas où la chaîne aurait coûté trois millions au lieu de deux. Toutefois, à cause des prix pratiqués par la concurrence, il ne fut pas possible d'obtenir

ce prix de trois millions.

La tâche de rechercher et de déterminer l'évaluation de l'utilité, incombe au bureau d'études de marchés; à l'aide de matériel statistique primaire et secondaire, celui-ci pourra établir par comparaison des prix pratiqués, par comparaison des frais et par un calcul de rentabilité (93) la "valeur" d'un bien d'investissement, du moins à l'intérieur de certaines limites.

2.2 Etablissement du prix d'après la valeur du résultat ou du bénéfice

Y a-t-il une possibilité de prouver au client que le prix qu'on lui demande pour le produit en question est "réel"? Lorsque des acquéreurs - p.ex. des fabricants d'automobiles vis-à-vis de leurs sous-traitants, ou des commettants vis-à-vis des entrepreneurs ou des soumissionnaires examinent en détail les offres soumises et souvent même proposent à ces sous-traitants ou ces adjudicataires des méthodes d'achat plus rationnelles ou des procédés de fabrication moins onéreux et parviennent de cette façon à obtenir des prix moins élevés, il s'agit toujours d'une analyse des coûts, des prix unitaires de chaque poste et de chaque article. Pour savoir si un prix est "raisonnable" ou "convenable" on part de l'analyse des coûts. Il serait bien plus raisonnable de partir d'un point diamétralement opposé: Au lieu que le client cherche de toute manière un moyen de faire réduire le prix qui lui semble dirigé contre ses intérêts, ne serait-ce pas plus logique que le vendeur cherchât dans l'intérêt du client et en toute connaissance de cause, à trouver un moyen par lequel ce client pourrait augmenter davantage la profit qu'il peut réaliser avec la machine?

Ne serait-ce pas beaucoup plus convaincant de soumettre au client ces calculs et lui démontrer le bénéfice de l'acquisition, au lieu de l'inonder d'affirmations plus ou moins gratuites, et d'hypothèses?

Que "vaut" un produit?

Le prix de vente doit être non seulement établi et demandé, il faut encore qu'il soit obtenu. Il ne suffit pas de dire "cela vaut autant" il faut encore que le client veuille payer ce prix. Il faut donc convaincre le client que le produit offert vaut son prix et que le bénéfice qu'il va tirer de l'acquisition est plus grand que le prix qu'il paye. Si l'on vend des biens de consommation, la discussion concernant l'utilité du produit sera en bonne partie entremêlée d'arguments psychologiques. L'utilité, le bénéfice n'est pas du domaine purement rationnel. La valeur que l'acheteur d'un bien de consommation attache à ce bien est un phénomène nettement subjectif, est fonction d'une perspective toute personnelle. Il y a là mainte possibilité de faire jouer l'irrationnel et l'inconscient.

La vente des biens d'investissement, d'installations techniques est bien moins entachée de motivations irrationnelles. Un autre motif pèse bien plus dans la balance: avec la machine qu'il achète, le client veut "faire plus d'argent" qu'il ne l'a fait jusqu'ici. S'il achète une nouvelle machine, c'est pour économiser des frais, pour augmenter sa production, pour fabriquer un produit qui se vendra mieux; souvent même, tous ces motifs joueront à la fois: accroissement du chiffre d'affaires (et du gain) par une plus grande production, diminution des frais par une production plus rentable.

Celui qui vend une machine ne devrait donc pas simplement vendre le fonctionnement technique d'une installation mécanique, si perfectionnée soit-elle; il doit en

autre convaincre son client de la possibilité de gagner plus d'argent. L'acquéreur prend la décision d'investir. Une décision d'investir ne se prend pas - du moins dans la plupart des cas - à la légère. On calcule, et on calcule ferme. On établira pour le moins une analyse de la rentabilité. Il est donc tout indiqué que le vendeur de biens d'investissement, l'ingénieur commercial, fasse ces calculs de rentabilité pour ainsi dire sous les yeux du client, en lieu et place de ce dernier. Bien sûr, il s'agit là d'une méthode de vente, d'une tactique. Mais cette méthode et cette tactique ont leur valeur pour la politique de vente de l'entreprise vendeuse. Si le client peut faire plus d'argent en achetant la machine, il y a lieu de se demander pour combien d'années il pourra compter avec quelque certitude sur cette possibilité de gagner plus d'argent et ce que valent ces chances à l'heure actuelle. Ce que ces recettes ou ces économies de frais réalisées par l'achat de la machine représentent à l'heure actuelle, constitue pour le client un critère objectif qui lui permet d'évaluer si le prix de vente de la machine est "convenable". Si la valeur des recettes prévisibles est plus élevée que le prix de la machine, le vendeur disposera d'un arsenal solide d'arguments positifs. Surtout - et c'est là un point non-négligeable - il lui sera possible de contrer efficacement toute tentative du client de "marchander" et d'abattre le prix.

Comment déterminer la valeur productive d'un bien d'investissement. Un exemple (94)

Supposons qu'il s'agisse de vendre des camions à un entrepreneur qui veut s'en servir sur ses chantiers de construction. Il faudra calculer d'abord ce que lui coûtera l'exploitation du camion sur le chantier et plus précisément ce que lui coûte une heure de camion. Outre les

Tableau XVIII Plan des dépenses pour un camion à utiliser sur le chantier

Relevé des dépenses annuelles année 1968

Objet: camion marque XYZ, chantier - Feuille n° 1 - Dépenses en salaires

Base de calcul: heures de travail secteur des coûts:

Unité d'oeuvre: 2.000 heures client

caté- gorie des coûts	Désignation	Total en DM	Dépenses propor- tionnel- les en DM	Dépenses fixes en DM
4101	Salaires directs - salaire du chauffeur - 2.000 heures de travail à DM 5,--	10.000	10.000	
4122	Salaires indirects - Stockage, transport - nettoyage. 10 % d'immobilisation: 200 heures à DM 5,--	1.000	-	1.000
4131	Complément de salaire: heures supplémentaires 300 heures à 25 % = $300 \times 1,25$	375	375	
4301	Charges sociales légales (4101-4131) 25 % sur les salaires	2.845	2.595	250

Relevé des dépenses annuelles année 1968

Objet: camion marque XYZ, chantier - Feuille n° 2 - compte matériel

caté- gorie	Désignation	Total	Dépenses propor- tionnel- les	Dépenses fixes
4411-13	Carburant: diesel 100 CV utilisés x			
4414	80 g en moyenne par CV x 0,50 DM/kg = 4,-- DM par heure	8.000	8.000	-

Tableau XVIII (suite)

Relevé des dépenses annuelles - année 1968

Objet: camion marque XYZ, chantier - Feuille n^o 2 - Compte matériel

caté- gorie des coûts	Désignation	Total	Dépenses propor- tionnel- les	Dépenses fixes
4430-50	Frais d'entretien 4 DM/horaire	8.000	7.000	1.000
4480	Produits auxiliaires d'entretien et de fonctionnement (graisse et huile 2 g/CV x 100 CV utilisés x 200 DM/% kg = 800 DM) produits de nettoyage 200 DM	1.000	800	200
4485	Outils portatif	100	-	100
4510-90	Taxes et impôts, assurances	4.000	-	4.000
4710-90	Frais généraux divers			
Frais de financement:				
80.000 DM empruntés à des tiers, remboursables en cinq ans et 10 % d'intérêts par an sur une moyenne de capital				
	<u>80.000</u> 2 = 40.000 DM	4.000	-	4.000

Relevé des dépenses annuelles - année 1968

Objet: camion marque XYZ, chantier - Feuille n^o 3 - Compte matériel

caté- gorie	Désignation	Total	Dépenses propor- tionnel- les	Dépenses fixes
4800	Dépréciation comptable du prix d'achat DM 120.000, pour cinq ans de durée technique par 1 équipe de 8 heures: 24.000 DM par an, 3 ans au maximum = 40.000 DM/année	40.000	24.000	16.000
4810	Intérêts précalculés sur capital propre: calcul non-effectué, étant donné que la décision d'investir n'a pas encore été prise			

NB: Le prix d'achat est une valeur nette au sens défini par la TVA

Total de toutes les feuilles		79.320	52.770	26.550
=====				
Taux par unité servant de calcul (1 heure de travail)		39,70	27,--	-
Total des dépenses (sans dépréciation comptable)		39.320,-- DM		
		=====		

instructions de service, en tant qu'information technique, le fournisseur aura tout avantage à remettre à l'entrepreneur un contrôle budgétaire des coûts en tant qu'information économique, que l'on pourrait établir sur le modèle des deux tableaux.

Comme base de calcul pour le camion de marque XYZ, on prendra le nombre d'heures de mise en service annuel. En admettant le travail à une seule équipe, le nombre d'heures de travail par an peut être estimé à 2.000. Pour réaliser ces 2.000 heures de travail, les charges d'exploitation se montent, suivant le plan cité plus haut, à DM 79.320,--; le plan permet en outre de se rendre compte s'il s'agit de frais fixes et invariables, ou si les frais sont en rapport direct avec le rendement, exprimé en heures de travail. Les frais fixes de caractère typique sont p.ex. les impôts, les primes d'assurance et les intérêts du capital emprunté à des tiers. Ces frais sont à payer, quel que soit le nombre d'heures pendant lesquelles le camion a roulé effectivement. On obtiendra comme résultat du calcul un taux de DM 40 par heure de travail, si l'on veut couvrir tant les frais fixes que les frais proportionnels et un taux de DM 27,-- par heure de travail, si l'on ne veut tenir compte que des frais proportionnels.

Mais, comme nous l'avons dit plus haut, une décision d'investir ne se base pas sur les dépenses, mais sur les recettes. Dans les frais annuels de 79.320,-- DM sont inclus 40.000 DM d'amortissement qui, bien que représentant un coût, ne représentent pas une dépense à proprement parler. En établissant le calcul de l'investissement, il s'agit de comparer les recettes que l'on peut réaliser au moyen de camion, aux dépenses que son exploitation exigera. Supposons que le rendement obtenu par le client (le prix de l'heure facturé) se monte en moyenne à DM 45,--. Avec certains biens d'investissement, il est extrêmement difficile de trouver un chiffre de recettes. En ce qui concerne notre camion, le calcul est relativement simple, même s'il roule pour le compte de

l'entreprise elle-même, puisqu'on peut se servir, dans ce calcul, de l'hypothèse que le camion roule pour un tiers (en location pour ainsi dire) et que ce tiers, au lieu d'être une carrière, une gravière, une sablière etc., est l'entreprise elle-même.

Le cas échéant on pourra prendre comme élément du calcul: le poids moyen de la charge, le nombre de kilomètres réalisé en moyenne, la vitesse moyenne, et, partant de là, établir le rendement annuel en tonnes et la recette par tonne. Dans le cas d'un investissement suscité par des mesures de rationalisation, le "rendement", la "recette" consistera en une économie en matériel, en salaires et en frais généraux.

En admettant une recette horaire de 45,-- DM par heure de travail, les recettes annuelles se monteront à $2.000 \times 45 = 90.000$ DM. Il s'agit là d'une valeur nette aux termes de la taxe sur la plus-value. Du côté des dépenses, nous avons 39.320,-- DM. L'excédent des recettes se monte donc à 50.680,-- DM. Etant donné que notre entrepreneur aura, comme tout le monde, des impôts à payer, il faut déduire ceux-ci de l'excédent des recettes. Et comme notre exemple se situe en République Fédérale d'Allemagne, le calcul des impôts sera établi d'après le barème de celle-ci. (95)

Excédent des recettes avant imposition	50.680,-- DM
Amortissements autorisés par la loi (120.000,-- DM amortissables en 4 ans)	30.000,-- DM
Excédent de bénéfice imposable	20.680,-- DM
Imposition additionnelle de 50 %	10.340,-- DM
	=====
Excédent des recettes avant imposition (voir plus haut)	50.680,-- DM
Impôts à déduire	10.340,-- DM
Excédent, impôts déduits	40.340,-- DM
soit, en chiffres ronds	40.000,-- DM
	=====

L'achat du camion équivaut donc, pour l'entrepreneur, à l'achat d'une rente annuelle de 40.000,-- DM. Mais que devrait-il investir comme capitaux pour obtenir une rente annuelle de ce montant? Il y a lieu de tenir compte d'une circonstance particulière: c'est qu'une DM (valeur nominale) dont on ne pourra disposer qu'en 3 ans, à moins de valeur que celle (valeur actuelle) que l'on possède déjà aujourd'hui (pour ne pas trop compliquer les choses, nous ne nous occuperons pas de l'inflation possible). C'est aujourd'hui qu'il s'agira d'acheter le camion; c'est aujourd'hui qu'il faudra le payer. Les recettes, par contre, ne seront réalisées qu'au cours des années qui viennent. Les excédents de recettes, impôts déduits, doivent être imputés des intérêts, pour obtenir la valeur actuelle. Des tableaux, tels que celui que nous reproduisons sur la page suivante, facilitent le calcul des intérêts pour divers taux.

En admettant un taux d'intérêt de 8 %, qui est actuellement celui des obligations communales, une rente annuelle de 1 DM, valeur nominale en 10 ans, vaut actuellement 6,71 DM. Il est clair que la valeur actuelle sera d'autant plus petite que le taux de l'intérêt est plus élevé, puisque le capital investi aujourd'hui aurait porté intérêt au cours de ce même nombre d'années.

Revenons à notre camion. Le fournisseur devrait demander au client quel rendement il voudrait obtenir d'un capital équivalent à celui du prix d'achat du camion, compte tenu d'une part que le taux officiel des comptes d'épargne se monte à 3,5 - 3,75 % et d'autre part que les risques sont plus élevés. Supposons que le client désire un service de l'intérêt de l'ordre de 12 %. Admettons en outre que le client veuille prévoir une durée d'utilisation de cinq ans environ. A un taux de 12 % et pour une durée de 5 ans, le tableau indique un coefficient de 3,605. La valeur productive du camion serait donc:

Tableau n° XIX Valeur actuelle d'une rente à terme de 1 DM

années	6 %	8 %	10 %	12 %	14 %	16 %	18 %	années
1	0,943	0,926	0,909	0,893	0,877	0,862	0,847	1
2	1,833	1,783	1,736	1,690	1,647	1,605	1,566	2
3	2,673	2,577	2,487	2,402	2,322	2,246	2,174	3
4	3,465	3,312	3,170	3,037	2,914	2,798	2,690	4
5	4,212	3,993	3,791	3,605	3,433	3,274	3,127	5
6	4,917	4,623	4,355	4,111	3,889	3,685	3,498	6
7	5,582	5,206	4,868	4,564	4,288	4,039	3,812	7
8	6,210	5,747	5,335	4,968	4,639	4,344	4,078	8
9	6,802	6,247	5,759	5,328	4,946	4,607	4,303	9
10	7,360	6,710	6,145	5,650	5,216	4,833	4,494	10
11	7,887	7,139	6,495	5,988	5,453	5,029	4,656	11
12	8,384	7,536	6,814	6,194	5,660	5,197	4,793	12
13	8,853	7,904	7,103	6,424	5,842	5,342	4,910	13
14	9,295	8,244	7,367	6,628	6,002	5,468	5,008	14
15	9,712	8,559	7,606	6,811	6,142	5,575	5,092	15
16	10,106	8,851	7,824	6,974	6,265	5,669	5,162	16
17	10,477	9,122	8,022	7,120	6,373	5,749	5,222	17
18	10,828	9,372	8,201	7,250	6,467	5,818	5,273	18
19	11,158	9,604	8,365	7,366	6,550	5,877	5,316	19
20	11,470	9,717	8,514	7,469	6,623	5,929	5,353	20
21	11,764	10,017	8,649	7,562	6,687	5,973	5,384	21
22	12,042	10,201	8,772	7,645	6,743	6,011	5,410	22
23	12,303	10,371	8,883	7,718	6,792	6,044	5,432	23
24	12,550	10,529	8,985	7,784	6,835	6,073	5,451	24
25	12,783	10,675	9,077	7,843	6,873	6,097	5,467	25

40.000 DM d'excédent de recettes, impôts déduits, x 3,605 = 144.200,-- DM. Le camion vaut, pour le client 144.200,-- DM. C'est aux environs de ce chiffre que devrait se situer le prix d'achat. De cette manière, le fabricant peut même se faire une idée du prix approximatif de son produit, sans qu'il soit nécessaire de recourir à son prix de revient.

Si le prix de vente du camion est inférieur à la valeur productive, il est évident que l'acquisition de ce bien d'investissement est pour l'acquéreur profitable et de bon rapport.

Par sa démonstration de la valeur productive du camion qu'il veut vendre, le vendeur dispose d'un argument convaincant pour rendre plausible à son client le prix du fabricant.

2.4 La différenciation de la fabrication pour la commercialisation

Dans l'optique de l'acheteur, chaque marque représente "quelque chose" qui différencie le produit offert du produit concurrentiel. S'il n'est pas à même de juger cette différence, le rôle principal de la publicité est de le convaincre qu'elle existe, et qu'elle existe en faveur du produit offert.

Dans la mesure où une entreprise peut différencier, dans le jugement de l'acheteur, son produit par rapport au produit concurrentiel, elle aura la latitude de différencier ses prix par rapport à la concurrence.

Ceci ne vaut pas seulement pour les produits de consommation - détergents, cigarettes, pellicules photographiques, lames de rasoir, produits alimentaires etc. - mais également pour les biens d'investissement.

Le producteur de biens d'investissement a lui aussi de nombreuses possibilités de différencier ses produits, de les individualiser aux yeux de l'acheteur. Un tour revolver, une machine à tailler les engrenages, un centre d'usinage ne sont pas simplement des notions interchangeables, même aux yeux du technicien. Chaque machine a sa personnalité bien définie; on la désigne, tout comme une voiture ou un avion, par son nom-type plutôt que par un générique: un tour de Caseneuve ou de Cincinnati, une TC-21 de K & T ou de BURR, est aussi personnalisée que le Concorde ou la Boeing 707, la "Déesse" ou la "Coccinelle". Dans le jugement de l'acheteur, ce serait même diminuer la qualité du produit que de le réduire à l'anonymat. Le vendeur de biens d'investissement vend plus qu'une simple machine. Il vend des solutions à des problèmes, il vend des systèmes qui permettent d'économiser - du temps mort, du matériel, de la main-d'oeuvre - des

moyens d'augmenter ou d'améliorer la production. Ils vendent le "know-how" de l'entreprise, l'expérience et le savoir-faire, la capacité de ses ingénieurs, l'habileté de sa main-d'oeuvre, tout un passé et un présent "technique" qui font que l'entreprise est ce qu'elle est aux yeux mêmes d'autres techniciens, qu'ils soient clients ou concurrents. C'est un aspect de la question que le vendeur-technicien ne devrait jamais perdre de vue, même si la solution technique du problème l'intéresse plus que tout le reste.

Les producteurs de biens d'investissement, de machines et d'installations peuvent donc offrir, outre les qualités intrinsèques de leurs produits:

- le service, le conseil technique et l'assistance technique, le montage, la mise en marche, l'instruction du personnel de la clientèle, les suggestions concernant une amélioration du processus de fabrication.
- le service après-vente, la rapidité avec laquelle les réparations, les dépannages sont effectués, avec laquelle les pièces de rechange sont fournies.
- l'octroi de garanties spéciales
- la prise en charge de divers coûts: emballage, transport, mise en service, mise au courant du personnel.
- le prêt de machines ou de parties d'installations en cas d'immobilisation prolongée de la machine ou du dispositif vendus.
- la garantie de ne pas faire des conditions plus avantageuses à la concurrence du client (facilités de paiement, vendre moins cher etc.).
- la fourniture ponctuelle.

La politique des prix et celle des produits doivent aller de pair et suivre une ligne parallèle. Le prix de vente n'est nullement une configuration symétrique. Le client accepte plus facilement une diminution qu'une augmentation du prix du produit. S'il possède déjà la machine, il admet que le prix soit réduit au bout d'un certain temps; à condition toutefois que la somme payée en plus lui ait procuré une avance par rapport à l'acheteur actuel. S'il est à présent acquéreur de la machine, il ne comprend pas pourquoi un article introduit depuis longtemps sur le marché, et pour lequel il y a toute une palette de produits compétitifs, devient soudainement plus cher. S'il n'est pas possible de justifier péremptoirement l'augmentation par une augmentation des salaires ou du coût des matières premières, il existe une manière plus élégante de camoufler cette augmentation: la production du produit existant est progressivement réduite, et un nouvel article, un nouveau produit sont présentés, pour lequel un nouveau prix n'a rien qui puisse surprendre. Ou bien encore le produit existant est équipé de dispositifs complémentaires, d'instruments électroniques par exemple, qui en font une version moderne et justifient un nouveau prix. Ce qu'il convient de toute manière, c'est de permettre une comparaison qui fournisse un argument irréfutable à la concurrence ou à l'utilisateur. Et si dans le cas d'une régression de la conjoncture, il semble utile d'abaisser le prix pour se débarrasser des stocks, il est bien moins nuisible pour "l'image" de l'entreprise et bien plus utile pour la continuité de la production, de lancer sur le marché un produit en version simplifiée. Non seulement on semble ainsi étendre la palette de ses produits, mais encore venir au-devant des desiderata d'une nouvelle clientèle, pour qui le produit initial, pour nécessaire qu'il fût, était trop cher, ou trop compliqué, ou dépassant

- Voir: "Wählen Sie die richtige Preisstrategie", in: Absatzwirtschaft, 15^e année (1972) n. 21/22, page 136 (sans indication du nom d'auteur).

le cadre des besoins.

2.5 L'établissement des conditions de paiement (les instruments de la politique des prix)

2.5.1 Les systèmes des remises

Les remises sont des rémunérations accordées au client en contre-partie de certaines prestations à convenir, à savoir:

- exercer certaines fonctions pour l'entreprise
- acheter une certaine quantité de produits
- acheter les produits à des intervalles déterminés ou à des moments déterminés

De manière corrélatrice les remises se répartissent en:

- remises en fonction des prestations
- remises en fonction des quantités
- remises en fonction du temps

L'octroi des remises modifie le prix que le client doit payer effectivement pour le produit; les remises constituent par conséquent un moyen de varier les prix. Les remises constituent, en fonction de la prestation à fournir par le client, les réductions directes ou indirectes du prix de vente.

Catégories de remises

A. remises en fonction des prestations du client

a) remises globales en fonction des prestations

1. - remises de grossiste
2. - remises de détaillant

- b) remises en fonction des ventes
 - 1.- remises en fonction de la réalisation des commandes
 - 2. - remises en fonction de l'obtention des commandes

- c) remises en fonction des financements
 - 1. - remises pour le financement du marché acheteur
 - 2. - remises pour le financement de la production

B. remises en fonction des quantités

- a) remises en fonction des commandes individuelles
 - 1. - remises en fonction du volume des commandes
 - 2. - remises en fonction de la composition globale des commandes

- b) remises en fonction de la passation de marchés
 - 1. - remises en fonction du volume du marché
 - 2. - remises en fonction de la période des approvisionnements

- c) remises en fonction du chiffre d'affaires
 - 1.- remises en fonction du chiffre d'affaires propre
 - 2. - remises en fonction du chiffre d'affaires global

C. remises en fonction du temps

- a) remises pour commandes anticipées
 - 1. - remises pour dispositions anticipées
 - 2. - remises pour achats anticipés

- b) remises en fonction des saisons
 - 1. - remises en fin de saison
 - 2. - remises pour achats hors saison

- c) remises en fonction de la liquidation des produits
 - 1. - remises pour articles de vente difficile
 - 2. - remises pour articles démodés

La remise accordée l'est toujours en fonction d'une prestation en contre-partie du client. Il se peut que le client exerce de lui-même cette contre-partie, en raison de son activité - s'il est grossiste par exemple, il achètera des produits en grandes quantités, par définition, et les revendra au mi-gros ou au détaillant. De ce fait, il exigera la remise et s'efforcera d'en relever le pourcentage, s'il le peut. En d'autres mots, l'entreprise est quasi forcée d'accorder la remise. La voie inverse, où l'entreprise peut, par le moyen des remises, amener le client à effectuer une prestation déterminée, présente plus d'intérêt pour le marché vendeur, parcequ'il joue un rôle actif dans la vente de ses produits. C'est sous cet aspect que les remises, de quelque nature qu'elles soient, acquièrent une importance pour la stratégie commerciale.*

Outre une stimulation des ventes, les remises peuvent contribuer à la constitution d'un groupe de clients réguliers (clientèle attirée), dont il est inutile de souligner la valeur marchande et l'importance régulatrice pour la production.

2.5.2 Les différenciations des prix

Par différenciation des prix on peut entendre d'une part qu'une entreprise, en raison de sa politique de vente, pratique des prix différents pour la même machine ou le même produit, selon qu'il s'agit de l'un ou l'autre client; une différenciation des prix existe également lorsque l'entreprise, en déviation des prix établis sur la base des coûts ou du prix de production, pratique pour divers articles des prix flottants ou des prix pilotes.

- Ces idées générales sont concrétisées par des exemples pratiques dans la Troisième Partie de cette étude, "la planification des stratégies commerciales" au chapitre 5.1.2.3 et 6.1.2.3. - La planification des conditions de vente: prix, remises, rabais, primes" (voir pages 452 et 579).

Une différenciation des prix dans le premier sens existe lorsqu'il s'agit d'un prix individuel en fonction de la personne, d'un prix échelonné ou progressif, d'un prix libre et même d'un prix cartellisé. Une différenciation des prix dans le deuxième sens est celle pratiquée en fonction du temps, ou même en cas d'une différenciation géographique. Ces différenciations peuvent encore être accentuées par l'octroi des remises ou des rabais.

Possibilités d'une différenciation des prix*

I. Pour le même produit

A. Différenciation d'après les caractéristiques de l'achat du produit

a) Différenciation en fonction des quantités achetées

- 1) d'après le volume des commandes
- 2) d'après le volume des affaires conclues
- 3) d'après le volume du chiffre d'affaires par période convenue.

b) Différenciation en fonction du temps

- 1) d'après la longévité du produit
- 2) d'après l'existence du produit
- 3) d'après la demande à satisfaire

c) Différenciation d'après la nature de l'utilisation

- 1) d'après la catégorie de la demande
- 2) d'après l'intensité de la demande
- 3) d'après la fréquence d'utilisation

* Voir "Wählen Sie die richtige Preisstrategie?" (choisissez la stratégie appropriée des prix) sans nom d'auteur. Dans "Absatzwirtschaft", loc.cit. p. 136 et 137.

B. Différenciation d'après les caractéristiques de la clientèle

- a) Différenciation en fonction du type d'entreprise du client
 - 1) secteur économique
 - 2) processus de la distribution et échelon
 - 3) forme d'exploitation
- b) Différenciation d'après la structure de l'entreprise du client
 - 1) grandeur de l'exploitation
 - 2) fabrication
 - 3) quote-part du marché. Renom
- c) Différenciation d'après le comportement du client
 - 1) fidélité du client
 - 2) souplesse d'adaptation
 - 3) solvabilité

C. Différenciation d'après les caractéristiques géopolitiques

- a) Différenciation d'après les frontières politiques
 - 1) marché intérieur/marché extérieur en général
 - 2) communautés ou blocs
 - 3) états individuels
- b) Différenciation d'après les frontières économiques
 - 1) pouvoir d'achat des régions économiques
 - 2) frais de transport vers ces régions
 - 3) zones d'influence de l'entreprise

c) Différenciation d'après les frontières techniques

- 1) état du développement technique des régions
- 2) possibilités de transport dans ces régions
- 3) possibilités de conseiller dans ces régions

II. Pour des produits différents

A. Différenciation d'après les caractéristiques des utilisateurs

- a) genres d'utilisateurs
- b) nature des besoins des utilisateurs
- c) capacités financières des utilisateurs

B. Différenciation d'après les caractéristiques des ventes

- a) volume de vente des produits
- b) volume du débit des produits
- c) fluctuations dans le volume de vente des produits

C. Différenciation d'après les caractéristiques des entreprises

- a) en fonction de la dépendance du produit par rapport au programme de production
- b) en fonction de la dépendance du produit par rapport au processus général de la fabrication
- c) en fonction de l'immobilisation des capitaux par le produit

Les différenciations des prix et les systèmes de remises sont, dans la pratique, concomitants jusqu'à un certain point. Ceci vaut surtout de la différenciation des prix d'après le volume des achats par le client et les remises par quantités, la différenciation des prix d'après le moment de l'achat et les remises saisonnières, ainsi que la

différenciation des prix d'après la nature de l'entreprise du client et les remises globales d'après la fonction. Il est donc normal que dans les deux cas - différenciations et remises - les mesures et les modalités aient une origine commune, qui est l'adaptation aux conditions du marché: usances dans le secteur commercial donné, la politique de vente de la concurrence, la volonté de se créer une clientèle attirée, le souci de rationaliser la distribution des produits.

L'influence des facteurs ci-dessus ne manque pas de jouer un rôle similaire pour ce qui est d'une différenciation des acheteurs et des régions (ou pays) de distribution. Toutefois d'autres facteurs peuvent également entrer en ligne de compte, et même prévaloir sur les premiers.

C'est ainsi qu'une différenciation des prix est souvent motivée par le fait qu'il s'agit "d'un gros client". Il se peut même que l'accent soit porté moins sur les quantités ou le volume des affaires déjà réalisé ou que l'on compte encore réaliser, que sur le fait que le client en question a une position dominante sur le marché. La différenciation des prix peut s'orienter en outre sur le comportement des divers clients en matière de paiement. Un client qui paie régulièrement et qui se conforme fidèlement aux usances de sa "branche" bénéficiera plus vite d'une différenciation en sa faveur qu'un autre.

Peuvent encore entrer en ligne de compte la difficulté même d'arriver à conclure le marché, le volume des desiderata exprimés par le client, les conditions spéciales - d'ordre technique ou financier - qu'il pose. En outre, il n'est pas rare que l'entreprise vendeuse fasse une différence entre le client du secteur privé et les organismes publics.

Une différenciation des prix d'après les régions de distribution se rencontre le plus souvent lorsqu'il s'agit du marché intérieur ou du marché extérieur. La raison principale est à chercher dans la situation plus ou moins favorable de l'entreprise vendeuse sur le marché extérieur, et celle de la concurrence étrangère ou nationale qu'il est susceptible de rencontrer sur ce marché: pression de la concurrence étrangère d'une part, mesures de protection de l'industrie nationale par le gouvernement concerné, d'autre part. Une entreprise dont la capacité de production n'est pas pleinement utilisée pourra pallier cette situation par une différenciation du prix, soit sur le marché intérieur, soit en essayant d'augmenter de cette manière le volume des exportations. Et en fin de compte la conjoncture à l'intérieur du pays ou même au sein d'une branche industrielle peut jouer un rôle, de même que la politique plus ou moins dynamique de la gestion de l'entreprise.

Quoi qu'il en soit, les facteurs essentiels qui décident une entreprise à différencier ses prix sont, sans conteste l'importance du client aux yeux de l'entreprise, l'influence que la concurrence peut exercer sur la vente du produit, la nécessité de vendre, et last not least l'attitude, le comportement du client vis-à-vis de l'entreprise vendeuse pendant les négociations pour aboutir à un marché.*

Ces idées générales sont concrétisées par des exemples pratiques dans la Troisième Partie de la présente étude: "La planification des stratégies commerciales" aux chapitres 5.1.2.3 et 6.1.2.3: La planification des conditions de vente: prix, remises, rabais, primes (voir pages 452 et 579 de cette 3^e partie).

3. Le financement du marché acheteur par la vente à crédit, comme élément du marketing

Dans la pratique, le financement de l'achat par une vente à crédit n'est considéré généralement que du point de vue de la politique financière. La vente à l'exportation, surtout vers les pays à pouvoir d'achat minime (p.ex. les pays peu développés industriellement) montre cependant que les décisions d'acheter des biens d'investissement ne sont pas uniquement influencées par les éléments traditionnels de la politique de la vente: sélection judicieuse des moyens de distribution, publicité, promotion de la vente etc. Bien souvent les possibilités de la vente à crédit, offerts par le vendeur, jouent un rôle décisif. Ce phénomène ne se limite pas d'ailleurs à l'exportation; la vente à l'intérieur du pays même semble se servir de plus en plus de ce moyen de financement.

Comme l'a écrit Fr. Scheurer dans son cours d'économie commerciale: "Le crédit nous apparaît donc comme une variante des conditions de vente. Il constitue un élément de la politique commerciale et une source d'argument pour le vendeur" (96).

Le présent chapitre essayera de montrer de quelle manière le financement du marché acheteur peut activer la vente et de donner quelques indications comment se servir dans la pratique de ce moyen du marketing.

3.1 Quelques notions fondamentales concernant les formes habituelles du financement du marché acheteur

Les diverses formes très nuancées du financement du marché acheteur par la vente à crédit permettent très souvent de surmonter et de résoudre, tant chez le vendeur que chez l'acheteur, les difficultés et les problèmes

de liquidité qui, sans cela, menaceraient de restreindre la vente à un seul bien ou même de la réduire à rien. "L'idée de financer l'acheteur est étroitement liée à la politique de vente. Les facilités de crédit constituent un puissant argument de vente; en même temps elles créent littéralement du pouvoir d'achat chez le client" (97).

Dans cette étude nous entendons avec Döberli par financement du marché acheteur par le vendeur "toute mesure ayant pour but d'augmenter la vente par des facilités de paiement que l'entreprise, soit par ses propres moyens, soit à l'aide d'un tiers, pourra accorder au-delà des conditions de paiement normales" (98).

On distingue d'habitude les formes suivantes:

<u>Financement de l'achat</u>		
<u>Financement simple</u>	<u>Refinancement</u>	<u>Financement par tiers</u>
fabricant + client	fabricant + client + banque	fabricant + société d'avances et crédits commerciaux
Le financement s'effectue par les moyens de l'entre- prise.	Utilisation par la fabricant de cré- dits bancaires, de garanties bancai- res ou de cautions bancaires.	Mobilisation d'un ins- titut d'affirmage (leas- ing), de commission (fac- toring) ou de cautionne- ment (forfeiting)
Si le paiement est anticipé, le financement s'ef- fectue par les moyens du client.	---	---

Pour les financements à moyen terme et à long terme, il est fait généralement appel à des fonds d'emprunt (capitaux de tiers); un financement par tiers présume toutefois que le bailleur de fonds exercera une influence sur les conditions du marché. Les modes habituels de financement ne déchargeant pas le fabricant

de ses obligations, et l'établissement de crédit se réservera toujours le droit de recours contre le fournisseur. Le désir, bien compréhensible, du fournisseur de se délivrer de ces obligations éventuelles a favorisé ces dernières années l'expansion de la méthode du leasing (affermage), du factoring et du forfaitage (vente à forfait). Comme ces méthodes se laissent appliquer aussi bien pour les ventes à l'étranger que pour celles à l'intérieur du pays, nous les examinerons un peu plus en détail.

3.2 Les formes classiques du financement de l'achat. Leurs possibilités d'application aux buts du marketing et les problèmes qui en résultent

3.21 Formes du financement des achats du marché intérieur

3.211 Le financement à court terme

Lorsqu'il s'agit d'une vente à l'intérieur du pays (99) la limite extrême habituellement accordée est un terme de trois mois (90 jours). Il s'agit là d'une règle générale. Les exceptions sont nombreuses, suivant les usances, l'importance de l'objet, sa longévité etc. Le cas échéant, un crédit de six mois peut encore être considéré comme un crédit à court terme.

Son expression dominante est la traite à court terme (crédit d'escompte): le fournisseur émet la traite, l'acheteur l'accepte, une banque (généralement la banque habituelle du fournisseur) l'escompte. Le délai de circulation de la traite est de 3 mois à cause de la possibilité de réescompte auprès de la banque centrale du Land. L'acceptation de la traite par le client équivaut pour celui-ci à l'octroi d'un crédit pour la durée de la circulation de la traite. Ce genre de financement peut

être mis en oeuvre comme moyen du marketing lorsque le vendeur concède au client certains termes particuliers (s'il accepte de prendre l'escompte à sa charge, p.ex., ou s'il garantit une prolongation, etc.).

Vente à terme

La vente à terme est la forme typique du financement à court terme. Le vendeur accorde à l'acheteur un délai de paiement, de trente jours par exemple. En même temps il lui offre la possibilité de ne pas avoir recours à cette vente à terme, mais de payer immédiatement (au comptant) ou après un délai convenu: dix ou quinze jours, moyennant une "rétribution" qui se traduit par 2 ou 3 % d'escompte.

Une vente à terme existe également lorsque la marchandise ne doit pas être payée immédiatement à la date de l'envoi, mais quelque temps après la réception, par exemple lorsque la facturation n'est effectuée que le premier jour (ou la quinzième) du mois suivant la livraison. Le cas échéant, un escompte peut être prévu en outre.

Lors d'un financement à court terme d'un bien d'investissement, les possibilités du marketing sont plus grandes qu'on pourrait le croire au premier abord: variation de l'échéance, détermination de l'échéance (qui peut, comme nous l'avons dit, également consister à reculer la date de la facturation), un taux d'escompte favorable et même la prise en charge de l'escompte par le vendeur.

Les variations dont on fera usage varient suivant les conditions dans chaque cas d'espèce ou selon le volume des transactions. Un exemple: échelonnement des délais de crédit et des pourcentages d'escompte en fonction de chaque commande effectuée par le client.

Les avantages d'une prolongation du terme et de l'es-compte sont considérables et découlent des buts poursuivis. Il y a toutefois lieu d'attirer l'attention sur des désavantages non moins importants: le risque des traites impayées et le risque résultant d'un volume de crédit trop important.

3.212 Le financement à moyen terme et à long terme

Les biens d'investissement ont, en règle générale, une grande durée d'utilisation; c'est pourquoi le financement à moyen terme ou à long terme est très souvent proposé pour la vente de ces biens. Le crédit est octroyé pour une durée qui peut varier de 6 à 48 mois, et même davantage. Le crédit peut d'ailleurs être accordé par l'entreprise vendeuse et par ses propres moyens, ou bien par l'intermédiaire d'un institut de crédit.

Si le crédit est octroyé par le fournisseur sans faire appel à un institut de crédit, le fournisseur est libre de poser ses conditions et ne doit pas craindre que la banque ou la société de crédit imposent des conditions plus sévères, qui feraient hésiter l'acheteur. Bien entendu, les risques du fournisseur sont plus grands, que s'il fait appel à un institut financier. Mais il peut établir les conditions du crédit uniquement en fonction des intérêts du marketing d'un côté, des intérêts financiers (risques, puissance financière, bénéfice) de l'autre côté.

L'octroi d'un crédit peut, en principe, prendre les deux formes suivantes (101):

1. Le paiement s'effectue après la fourniture; la somme due est alors payée par un versement unique ou par des versements échelonnés.

2. Une partie de la somme est payable à terme, après fourniture, soit par un seul versement, soit par versements échelonnés, l'autre partie étant payable

- à l'avance, au moment de la passation de la commande
- à un moment déterminé, situé entre la commande et la fourniture
- au moment de la livraison

soit au moyen d'une formule combinant ces diverses modalités. D'autres variantes sont encore possible:

- les divers délais de paiement peuvent être différenciés, le paiement des acomptes également, ainsi que les échéances
- les taux de l'escompte peuvent être variés, tant pour les escomptes octroyés pour les paiements anticipés que pour les versements échelonnés que le client aura à effectuer ultérieurement
- les diverses modalités peuvent varier, par lesquelles le fournisseur se couvre contre les défaillances de son débiteur (cambialaire ou non).

Du point de vue du marketing, une extension de la durée du crédit est à recommander ainsi qu'un taux d'intérêt minime; du point de vue de la politique financière, ce serait plutôt l'inverse: crédits à court terme et intérêts élevés. Il s'agira de se demander lequel des deux points de vue doit prédominer, et de concilier les deux impératifs. Dès lors, il semble que la situation financière du fournisseur et la solvabilité du client seront à considérer en tout premier lieu.

Si le fournisseur, ne voulant pas ou ne pouvant pas supporter lui-même la charge du crédit, fait appel à un institut de crédit, les considérations financières prendront le pas sur les considérations du marketing, puisque c'est l'institut de crédit qui pose les conditions et qui désire, en tout premier lieu, avoir toutes garanties que la dette sera payée.

L'octroi du crédit par la banque s'effectuera normalement par un financement des opérations à tempérament. (102) Lorsqu'il s'agira d'un achat par règlements échelonnés d'un bien d'investissement, et que le crédit sera à moyen terme ou à long terme, on peut essentiellement distinguer deux formes:

- financement bancaire des paiements échelonnés, garanti par traites
- financement bancaire direct, sans traites

Dans le premier cas, l'acheteur paye généralement un acompte de 25 % sur le prix de son achat. Pour les 75 % restants, le fournisseur et le client demandent conjointement l'ouverture d'un crédit, et en conviennent avec la banque les modalités (durée du crédit, montant des versements échelonnés). Pour chaque versement à terme, le fournisseur établit une traite, que le client revêt de son acceptation. Les traites sont généralement à montant égal, les termes régulièrement échelonnés. Comme garantie supplémentaire, la propriété du bien acheté est transférée inconditionnellement à la banque. Le cas échéant, l'acheteur aura à contracter une assurance en faveur du fournisseur, contre tout dégât ou toute perte qui pourrait survenir au bien d'investissement.

Divers instituts de crédit renoncent à l'établissement des traites et exigent de l'acheteur qu'il signe un titre établissant l'existence d'une obligation abstraite. Le vendeur aura à signer cette obligation en tant que débiteur solidaire vis-à-vis d'un tiers (de la banque, dans le cas présent).

Est-il plus favorable d'avoir recours aux traites, ou à l'obligation? Cela dépendra avant tout des intérêts qui sont en jeu et des conditions particulières de chaque cas d'espèce.

Les intérêts du marketing recommanderont normalement de prévoir des mesures qui tout en garantissant le paiement de la dette, ne sont pas trop sévères pour l'acheteur. Dans l'intérêt d'une bonne politique de vente, les formalités devront être réduites au minimum, l'intervention de la banque discrète et prévenante. On évitera p.ex. les nantissements mobiliers, la mise en gage des titres de créance, les hypothèques de garantie (et leur inscription) sauf dans le cas où le volume de la dette est par trop considérable ou lorsque les risques sont trop grands - ou encore si ces mesures sont catégoriquement exigées par la banque. Dans la plupart des cas il suffira de prévoir dans le contrat de vente une clause de réserve de propriété jusqu'à parfait paiement, une clause de location-vente, le jeu de traites acceptées par l'acheteur, la conclusion d'une assurance couvrant le bien vendu, chacune de ces mesures pouvant être prise individuellement ou combinée avec une autre ou plusieurs autres.

3.22 Formes du financement des achats du marché extérieur

La vente à l'exportation présente certains caractères particuliers, qui se reflètent dans les conditions de paiement: les délais de paiement sont plus grands, et

il y a une liaison bien plus étroite entre ces délais, le refinancement et la garantie du crédit (102 a).

L'exportation, surtout dans les pays en voie de développement industriel, est conditionnée dans de nombreux cas par les conditions du crédit octroyé, qui s'expriment dans les clauses du paiement. L'acheteur ne se décidera généralement à passer commande que si la durée du crédit et le taux d'intérêt lui paraissent intéressants.

Le fait de savoir jusqu'à quel point le fabricant peut faire des concessions concernant la durée du crédit ou le taux de l'intérêt, n'est pas à considérer uniquement du point de vue du marketing. Les possibilités de refinancement sont strictement limitées, de même que les possibilités de s'assurer contre les risques de non-paiement. En pratique, le financement des ventes à l'exportation à moyen terme ou à long terme est limité par les exigences des instituts de refinancement dans les divers pays (103), ainsi que par les conditions sous lesquelles il est possible de s'assurer contre les risques de non-paiement auprès des instituts qui se sont spécialisés dans ce genre d'opérations (104). Dans le cas d'un crédit à court terme, il demeurera possible de prévoir une marge de variations, tant en ce qui concerne la durée du crédit qu'en ce qui concerne le taux de l'intérêt. Cette marge sera déjà bien plus étroite que pour les ventes sur le marché extérieur, du fait des conditions posées par les banques et les instituts de crédits commerciaux, figurant comme intermédiaires de refinancement. Les usances posent également des limites qu'il sera difficile de dépasser.

Pour résumer, disons que les conditions de paiement des acquisitions faites par le marché de l'exportation ne manquent nullement d'importance pour la vente à l'extérieur, mais que l'entreprise exportatrice a peu de liberté de mouvement, par suite de la nécessité d'avoir recours à un refinancement et à une assurance contre les risques. De ce fait il n'est pas possible d'établir une règle générale concernant la mise en oeuvre, en tant que moyens du marketing, des formes traditionnelles du financement des achats du marché extérieur. Dans chaque cas individuel le fabricant devra peser le pour et le contre et examiner jusqu'à quel point il peut faire des concessions aux desiderata de sa clientèle d'outre-mer. Nous nous limiterons donc à exposer brièvement les possibilités du financement traditionnel des ventes de l'exportation, tel qu'il se pratique dans la République Fédérale d'Allemagne. Pour plus de détails, nous renvoyons à la littérature spécialisée (105).

3.221 Le financement à court terme des achats du marché extérieur

L'escompte hors banque

Le financement à court terme de ventes à l'exportation peut, en RFA, être effectué par l'intermédiaire d'un organisme spécialement créé à cet effet, la Privatdiskont AG à Francfort-sur-le-Main, qui achète des effets de première banque (106). Les conditions sont sévères: les acceptations doivent concerner le financement de transactions commerciales du domaine de l'importation, de l'exportation ou du transit, ainsi que la préparation ou la transformation par une firme nationale d'un produit étranger sous régime de l'admission temporaire;

le délai jusqu'à l'échéance ne peut dépasser 90 jours. Les firmes établissant les traites doivent être d'honorabilité, de solvabilité reconnues. Les traites sont tirées sur les banques consentant à l'ouverture du crédit et acceptées par elles. Les affaires soumises à l'escompte privé doivent chacune se monter à au moins 50.000,— DM et ne peuvent excéder 1 million de DM. La banque habituelle de l'entreprise s'occupera de l'exécution des obligations.

Les frais du financement par l'entremise de l'escompte hors banque dépendent essentiellement de la situation sur le marché monétaire.

Les firmes travaillant en majeure partie pour l'exportation et qui, quant à leur solvabilité répondent aux conditions requises, peuvent se procurer ainsi sur le marché d'escompte hors banque, un fonds de roulement continu à des conditions avantageuses, fonds qui pourrait le cas échéant aider à financer des crédits à long terme.

Le crédit documentaire

Le crédit documentaire combine le crédit documentaire avec le crédit par traites données à l'escompte. L'acheteur étranger instruit sa banque habituelle (ou la banque chargée de l'encaissement) d'ouvrir un accréditif documentaire en faveur du vendeur. Le vendeur tire une traite sur la banque documentaire, qui accepte la traite pour compte de l'acheteur ou de la banque habituelle de ce dernier. En même temps, le vendeur remet les documents requis. Le vendeur pourra alors utiliser l'acceptation de la banque documentaire et disposer ainsi, sous déduction des frais, du montant de sa facture bien avant que la durée du crédit soit expirée (107).

La négociation des documents

Lorsque l'exportateur aura été avisé de l'ouverture d'un crédit documentaire en sa faveur auprès d'une banque à l'étranger, il pourrait demander à sa banque de négocier, d'acheter ces documents. Il jouira ainsi immédiatement du paiement de sa facture, même pour des accreditifs qui ne sont pas payables à son domicile. Ce genre de règlement est pratiqué avec quelques variantes, plus connues sous leur désignation américaine: "authorization to purchase or to negotiate" et "Commercial Letter of Credit". La négociation peut également se faire au comptant. L'exportateur tire dans ce cas une traite sur le client étranger (traite à vue ou traite à un certain délai à vue) établie à l'ordre de la banque de l'exportateur. Celle-ci lui crédite le montant de la traite, moins la provision, les frais et les intérêts, endosse la traite et l'envoie, accompagnée des documents, à la banque étrangère, qui l'achètera aux termes et dans le cadre du crédit accordé à l'acheteur (108).

Le crédit d'escompte

Le procédé et le paiement sont les mêmes que pour l'escompte d'une traite intérieure. L'exportateur présente à l'escompte auprès de sa banque habituelle la traite acceptée par l'acheteur étranger (voir paragraphe 3.211, page 183).

3.222 Le financement à moyen terme et à long terme des achats du marché extérieur

Les possibilités varient d'un pays à l'autre. Dans la République Fédérale d'Allemagne par exemple (109) le financement d'une vente à l'exportation à moyen ou à long terme peut être effectué par l'intermédiaire de la Ausfuhrkredit GmbH (AKA) et de la Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) (110).

Le financement par la AKA, la Banque de Crédit pour l'exportation

Le financement à moyen et à long terme d'une vente à l'exportation est généralement effectué en RFA par l'intermédiaire de l'AKA. Celle-ci dispose de deux lignes de crédit. Pour le plafond A, il s'agit des moyens financiers dont l'AKA dispose en propre, et qu'elle prête pour une durée pouvant aller jusqu'à 60 mois. Pour le plafond B, il s'agit des moyens financiers dont elle dispose en réescomptant auprès de la Banque Centrale d'Emission de la République Fédérale d'Allemagne, la Deutsche Bundesbank. Ces crédits sont octroyés de préférence pour les ventes à l'exportation vers les pays industriellement moins développés. Ils ont une durée pouvant aller jusqu'à 48 mois. Le client étranger doit payer un acompte d'au moins 20 % de sa dette. Comme sécurité, il est nécessaire de conclure une assurance-crédit, donnée sous forme d'un cautionnement ou d'une garantie de la RFA auprès de la Hermes-Kredit-Versicherung AG. La banque exige en outre la cession de toute créance résultant du contrat de vente. Le montant du crédit est limité, pour le plafond A, à la hauteur du montant de l'assurance-crédit, sous déduction de la quote-part du risque de l'exportateur (participation personnelle à la couverture du risque); pour le plafond B, à 60 % du financement demandé. La différence doit être supportée soit par l'exportateur, soit par un autre institut ou par un autre moyen. De cette manière, les fonds disponibles peuvent être "allongés"; d'autre part l'exportateur participe aux risques.

La mobilisation des crédits s'effectue par effets à trois mois qui peuvent être prolongés suivant un plan de financement à convenir. Depuis quelques mois, le règlement pour le plafond A a été simplifié. Les

traites sont établies sans échéance; l'AKA est autorisée à inscrire l'échéance lors de la mobilisation de l'effet. Les autres modalités demeurent inchangées. Il n'y a donc plus de prolongation, ce qui simplifie les choses et permet d'économiser le taux de réescompte et la taxe de report.

De temps à autre il arrive que les deux fonds, le plafond A et le plafond B (surtout ce dernier) sont épuisés. C'est pourquoi il est possible, pour les grands projets, de demander des réservations fermes jusqu'à trois mois. La commission de crédit de la banque décide laquelle des deux lignes - plafond A ou plafond B - sera mise à contribution. Le règlement s'effectue par l'intermédiaire de la banque habituelle de l'entreprise sollicitant le crédit. Nous renvoyons pour les autres dispositions et stipulations aux directives édictées par l'AKA: "Kreditrichtlinien für die Finanzierung von mittel- und langfristigen Exportgeschäften".

Le financement par la KfW, la Banque de Crédit pour la Reconstruction

Sur le marché de l'exportation, la compétition devient de plus en plus sévère. Il se produit ainsi des cas où la durée du crédit à accorder dépasse de beaucoup les limites édictées par l'AKA. Lié à certaines conditions essentielles, l'exportateur allemand peut être obligé de faire appel à un financement d'appoint par la Banque de Crédit pour la Reconstruction, qui est un organisme de la RFA. Les crédits sont généralement mobilisés pour les projets de vaste envergure dans les pays industriellement moins développés. Il n'y a pas de ligne générale: chaque cas particulier est examiné par voie de négociations, souvent sous consultation des services

du Fonds Européen de Développement (C.E.C.), pour savoir sous quelles conditions le financement d'appoint pourra être accordé.

Les possibilités de s'assurer du paiement de la dette ou du crédit

De même que pour la vente sur le marché intérieur, l'exportateur dispose d'un certain nombre de moyens qui lui garantissent en quelque sorte le paiement de la dette contractée par son client étranger:

- garanties contractuelles de paiement (documents contre paiement, p.ex.)
- cautionnements et/ou garanties de paiement (généralement souscrits par des instituts bancaires dans le pays de l'acheteur)
- obligations (effets et traites) signées par l'acheteur (y compris les cautionnements par aval)
- clause contractuelle stipulant la réserve de la propriété (location-vente)
- garanties de transfert des devises (par le Gouvernement de l'acheteur)

Toutes ces possibilités offrent au fabricant une garantie de paiement, jusqu'à un certain degré du moins; la garantie la plus absolue est toutefois conditionnée par l'attitude et la conception personnelle ou traditionnelle des commerçants dans le pays de l'acheteur; par la situation financière, économique ou politique du pays en question; et par les stipulations légales du code du commerce dans ce pays. Généralement parlant, on peut dire qu'elles sont insuffisantes pour exclure tout aléa et tout risque, surtout lorsqu'il s'agit d'un crédit à

moyen terme ou à long terme. Certains pays même jouissent d'une triste renommée à cet égard. (Pour les avantages et les inconvénients de toutes les possibilités, voir V. Tassmar (110 a). Pour le refinancement des ventes à l'exportation au moyen de crédits à moyen terme ou à long terme, l'institut de financement exigera toujours la conclusion d'une assurance-crédit.

Etant donné que les assurances-crédit conclues par les sociétés d'assurances privées ne peuvent couvrir que les risques résultant du non-paiement par le client (par défaillance ou par insolvabilité) et n'offrent aucune couverture contre les risques politiques (guerre, révolution, guerre civile, étatisation, pénurie des devises, moratoires, interdiction de paiement, etc.) la conclusion d'une assurance privée n'assure pratiquement en rien le vendeur contre les risques qu'il peut courir.

Les risques de ce genre sont, dans certains pays du moins, assurés par des organismes de l'Etat (voir notes 103 et 104) pour les ventes à l'exportation. Dans la République Fédérale d'Allemagne, c'est la Hermes-Kreditversicherungs AG, dont il a déjà été question plus haut, qui examine, exécute et conclut les assurances-crédit souscrites par l'Etat, qui prennent en général la forme de cautionnements et de garanties.

Ces assurances-crédit ne sont toutefois accordées à l'exportateur que sous la réserve expresse qu'il prenne lui-même une bonne part des risques. La quote-part varie selon le degré des risques éventuels. Il n'est pas permis à l'exportateur de chercher une couverture contre les risques qu'il a à supporter lui-même. Une autre condition préalable, c'est que la transaction de la vente se fasse suivant les stipulations des Incoterms.

Les possibilités de refinancement dont il a été question ci-dessus permettent donc à l'exportateur d'accorder des crédits à long terme et de réaliser ainsi plus facilement des ventes sur le marché extérieur. Il convient de signaler toutefois que les fabricants d'autres pays - le Japon, les pays appartenant au bloc oriental, l'Union Soviétique, les Etats-Unis d'Amérique etc. - peuvent offrir au client, par suite des possibilités de refinancement, de cautionnement, de couverture des risques, de minoration des intérêts, de primes à l'exportation que leur accordent leurs gouvernements respectifs, des conditions de crédit qui dépassent de loin ce que les exportateurs des pays de l'Europe occidentale, moins bien soutenus par leurs gouvernements, sont à même d'accorder. Signalons à cet égard les règles de l'Union de Berne (111) stipulent entre autres que le crédit de biens de consommation ne devra pas dépasser six mois, le crédit pour les biens d'investissement, ne pas dépasser cinq ans, comptés à partir de la mise en service. Handicapés de cette manière, les pays de l'Europe occidentale voient leurs chances de vente considérablement réduites; la lutte pour la conquête des marchés étrangers n'en devient que plus âpre et plus difficile.

3.3 Quelques nouveaux moyens de financement de la vente

Mentionnons, dans les pages qui vont suivre, trois nouveaux moyens de financement de la vente auxquels on a recours depuis une bonne dizaine d'années et qui, du point de vue du marketing, paraissent extrêmement intéressants.

3.31 Le forfaitage

Le forfaitage, qui a son origine dans le régime juridique de la lettre de change selon le Code du Commerce

Français, (la vente à forfait) constitue une nouvelle forme de refinancement de crédits à moyen et à long terme destinés à l'exportation (112). Il consiste dans la reprise du financement à l'exportation par des instituts d'assistance financière (113), sans recours contre le fournisseur.

La durée du financement est de deux à cinq ans et varie suivant le pays de destination. Bien que les frais soient relativement élevés, ce genre de financement peut, le cas échéant, être intéressant pour l'exportateur, son obligation n'étant pas engagée. Du point de vue de l'exportateur on pourrait définir le forfaitage comme la vente à un tiers (le forfaiteur) d'une créance à l'exportation, avec tous les droits et les risques qu'elle comporte, étant entendu que cette vente s'effectue sans droit de recours (à forfait) contre le vendeur de la part du forfaiteur (114).

Pour l'entreprise exportatrice, l'opération équivaut à une vente inconditionnelle au comptant; pour l'acheteur il s'agit d'une vente à terme, à échéances échelonnées sur un grand nombre d'années.

Le trait essentiel de ce genre de transactions consiste dans le fait qu'un exportateur vend à forfait à une société de financement (115) ses créances à long terme vis-à-vis d'acheteurs de pays étrangers dont la situation politique ou économique n'est pas toujours très stable. La vente est effectuée sans droit de recours vis-à-vis de l'exportateur. Vu que les risques des transactions à forfait incombent entièrement à la société de financement, ces transactions s'effectuent en règle générale par traites.

L'exportateur et l'acheteur étranger participent tous deux à l'opération. L'acheteur étranger signera un billet à ordre, dont la mention "à l'ordre de ..." reste en blanc. Le billet à ordre doit être avalisé par une banque de tout premier ordre dans le pays de l'acheteur. Pour les transactions avec les pays de l'Est, d'habitude la garantie de la banque étatique du commerce extérieur est exigée. Rarement la transaction se fera à l'aide d'une traite tirée par l'exportateur et acceptée par l'acheteur, parcequ'il faudrait prévoir dans ce cas un avenant au contrat stipulant que le droit de recours ne joue pas vis-à-vis du tireur. Il ne suffit nullement de mentionner sur la traite "sans recours" (ou without recourse); l'obligation n'en demeure pas moins.

Il peut arriver également, bien que le cas soit exceptionnel, que l'on présente à l'achat des créances sur des contrats de fourniture et des lettres de crédit.

La nature de la monnaie dans laquelle la créance est établie joue un rôle essentiel. Il est nécessaire qu'il s'agisse d'une monnaie internationale, d'une stabilité éprouvée, de préférence en Deutsche Mark ou en francs suisses; le dollar, menacé, est moins demandé actuellement. Toute autre monnaie, même la livre sterling ou le franc français, n'entrent pas en ligne de compte et ne connaissent aucune faveur sur ce marché à forfait: en général, le capital destiné à couvrir les risques n'existe pas en livres sterling ou en francs français, il faudrait l'acheter au marché du change; les garanties contre les risques de perte au change viennent grever considérablement les taux d'escompte et la transaction devient de ce fait bien trop onéreuse.

Puisque pratiquement la transaction à forfait équivaut pour l'exportateur à une vente au comptant, celui-ci est

déchargé vis-à-vis de l'acheteur de toute fonction de bailleur de fonds. Sa liquidité n'est pas grevée, son bilan diminue, et le crédit dont il jouit auprès de sa banque habituelle n'est affecté en rien. Il économise en outre du temps et des frais, puisqu'il ne doit plus s'occuper de l'encaissement de ses créances. Ses risques à la fabrication demeurent toutefois inchangés, puisque la mobilisation du financement ne pourra être effectuée que lorsque la marchandise ou la machine a été fournie, réceptionnée et que la période de garantie contractuelle est expirée.

En résumé, le financement à forfait présente les avantages suivants (116):

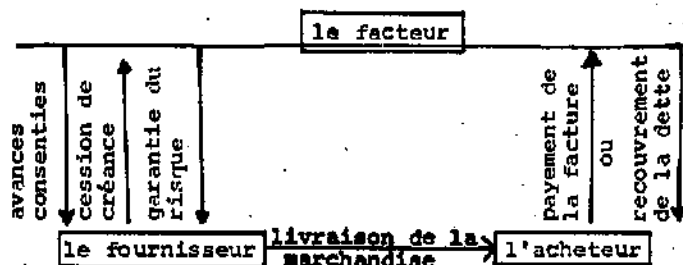
1. Financement de l'ensemble de la transaction à l'exportation, y compris les intérêts du débiteur, sans risques de recours, à un taux fixe et qui peut être convenu ou déterminé avant la signature du contrat de vente
2. Un bilan moins chargé, les ventes à terme étant converties en ventes au comptant
3. Une procédure simple, comparée aux autres formules de financement
4. La possibilité de convertir à tout instant une vente à crédit déjà en cours, en une vente au comptant, si la situation financière de l'entreprise vendeuse le demande, si les changements survenus sur le marché à forfait le favorisent ou si les conditions du marché à forfait ne le permettent pas avant un certain terme
5. Les risques du change sont réduits à zéro, dès que le financement à forfait est convenu

On peut en conclure que le financement à forfait conviendrait particulièrement bien à une entreprise dynamique résolue à conquérir le marché et qui, de ce fait, est souvent obligée d'accorder à ses clients un crédit à long terme. Le financement à forfait ouvre des voies nouvelles à l'exportation et donc au marché de la vente. Dans ce sens, le forfaitage peut être considéré comme une mesure de l'économie privée destinée à encourager et soutenir la vente à l'exportation.

3.32 Le factoring

Par factoring (117) il faut entendre l'achat, en tant qu'activité professionnelle, des créances d'un fabricant ou d'un commerçant - et donc également de l'exportateur - par un institut de financement (facteur), transaction dans laquelle ledit facteur prend sur soi tous les risques de recouvrement des créances et s'engage à accomplir certains services supplémentaires. Il s'agit en somme d'une cession de créance, qui entraîne pour le facteur l'obligation d'assumer certaines fonctions.

Trois parties participent par conséquent au factoring:
a) le facteur, b) le fournisseur (le client), c) l'acheteur (voir le schéma suivant):



Le factoring n'est approprié qu'aux transactions à court terme. Sauf certains cas exceptionnels, la durée du crédit se monte jusqu'à 180 jours, le terme moyen des délais ne devra pas dépasser 90 jours. Le factoring diffère donc fondamentalement du forfaitage en ce sens que dans le factoring, le fabricant vend à l'institut de financement des créances à court terme. On pourrait donc, se référant au forfaitage décrit en détail dans la section précédente, qualifier le forfaitage comme un factoring appliqué à l'étranger, sur la base des traites à longue échéance.

Le facteur a pour tâches principales: (118)

- d'acheter à la moyenne des échéances des créances comptables du fabricant ou du commerçant, après avoir procédé à l'enquête de leur solvabilité
- de reprendre complètement tous les risques du crédit
- de procéder au recouvrement de la dette, y compris la mise en demeure, la sommation etc.
- de financer contre paiement d'un intérêt de facteur les ventes de sa clientèle par le paiement anticipé de créances non encore venues à échéance pour marchandises livrées

Le facteur pourra éventuellement assumer en outre:

- de conseiller sa clientèle sur des questions concernant l'entreprise et de lui fournir constamment des informations concernant les questions actuelles d'économie.
- d'établir les factures à en-tête de sa clientèle, et de les adresser aux clients de celle-ci
- de tenir la comptabilité débiteurs de sa clientèle

- d'accorder à long terme des crédits pour le renouvellement ou l'extension des installations productrices de sa clientèle, contre sécurités.
- d'accorder, contre acceptation par la clientèle, dont la réputation de solvabilité est de premier ordre, des avances non garanties
- d'emprunter sur les marchandises - soit en stock; soit en cours de fabrication - de sa clientèle, ce qui est surtout important pour les entreprises saisonnières

Le fabricant, en tant que client du facteur, aura à assumer les tâches suivantes:

- cession des créances comptables au facteur
- paiement de l'intérêt du facteur lors de la mobilisation de la contre-valeur des créances comptables avant l'échéance moyenne
- paiement de l'intérêt du facteur lors de l'utilisation des autres services (risques du crédit, services de l'encaissement, enquête concernant la solvabilité, tenue des livres débiteurs, etc.)

Le montant du taux de l'intérêt ou de la rémunération du facteur dépend du volume des services requis et plus particulièrement du degré de solvabilité du fabricant en tant que client, de l'importance des diverses missions et des délais de paiement accordés à l'acheteur.

L'acheteur, en tant que client du fabricant, aura pour tâche:

- de payer au facteur le montant de la facture au jour de l'échéance.

A côté de cette forme "ouverte" du factoring, dans laquelle le fabricant informe ses clients acheteurs qu'il cède au facteur, dans le cadre d'un contrat de factoring, toutes ses créances résultant de l'achat et que ladite clientèle aura à payer, avec effet libératoire, ladite créance exclusivement audit facteur, il existe également une forme tacite du factoring, dans laquelle la clientèle n'est pas informée de la cession de créance. Les paiements des clients s'effectuent sur un compte spécial ou, à défaut de ce compte, sont transmis immédiatement au facteur, dès que le fabricant aura reçu le montant. Les sommations à payer sont, dans le cas du factoring tacite, écrites par le facteur sur papier à en-tête du fournisseur.

Le processus que nous venons de décrire est celui qui est le plus généralement adopté. Bien entendu, les clauses contractuelles peuvent toujours prévoir l'une ou l'autre variation ou dérogation ...

Les différences essentielles entre le forfaitage et le factoring consistent dans le fait que pour le factoring

1. un effet global est visé: toutes les créances doivent être offertes prioritairement au facteur (avec possibilité de restreindre cette obligation à certaines régions, certains pays ou certains produits)
2. le fabricant a l'avantage de pouvoir vendre au facteur des créances comptables ouvertes
3. le fabricant profite d'un effet de rationalisation certain en transmettant au facteur le soin de tenir la comptabilité débiteurs et en lui confiant une série de services (depuis la facturation jusqu'à la compilation des documents statistiques)

La factoring dans la vente à l'exportation

Les mêmes conditions régissent le factoring dans la vente à l'exportation, que l'on pourrait appeler le factoring à l'échelle internationale (119). Il est incontestable que toute vente à l'exportation "tomberait à l'eau" si elle devait être menée et exécutée par les canaux réguliers de la banque. D'autre part, il n'en est pas moins certain que toute transaction n'a pas été réalisée parce que le fabricant ne disposait pas d'informations suffisantes concernant un pays ou un client dans ce pays, et que de ce fait il a eu peur des risques. C'est ici que la banque de factoring peut jouer un rôle de toute première importance, et compléter la tâche dévolue à la banque habituelle du fabricant. La banque de factoring ouvre réellement au fabricant des débouchés nouveaux, lui amène une clientèle qu'il avait négligée jusqu'alors. En Europe Occidentale, aux Etats-Unis, en Afrique et en Australie, il existe de nombreuses banques de factoring associées ou liées et qui assument, pour leur client habitant tel ou tel pays déterminé, les risques de la vente à un client de tel ou tel autre pays. Avantage précieux, puisque dès lors l'exportateur est à même de vendre à l'étranger sous les mêmes conditions et avec le même minimum de risques que dans son propre pays. L'ouverture d'un accréditif devient inutile. Le fabricant ne doit plus attendre six à huit semaines avant de toucher son argent. Sans qu'il ait à souffrir des inconvénients de financements compliqués et très longs, le factoring international lui permet d'entrer en compétition directe avec des fabricants domiciliés dans le pays de son marché étranger. Le cadre de son crédit s'élargit progressivement, au fur et à mesure que s'étendent ses ventes à l'exportation. Du fait que le facteur national travaille en liaison étroite avec la banque de factoring à l'étranger, le fabricant voit ses intérêts sauvegardés tant dans son propre pays

qu'à l'étranger; il est en outre assuré à cent pour cent contre les risques économiques, les risques du change et les risques politiques (un atout sérieux en ces temps troublés!) ceci, sans qu'il lui en coûte plus que le taux de factoring convenu à l'avance. Une assurance contre les risques du change est donnée dès qu'un financement peut être conclu sur le marché d'exportation en question. Dans beaucoup de cas, il y a même un avantage sérieux d'agir de cette façon: si le taux de l'intérêt est moindre dans ce pays, il en résulte lors du financement une économie pour le fabricant et donc un gain supplémentaire.

L'avantage particulier du factoring à l'exportation réside donc, en tout premier lieu, dans le fait qu'il est possible de se prémunir à cent pour cent contre les risques commerciaux. Toute défaillance de paiement est à charge de la banque de factoring, qui se distingue ainsi des compagnies d'assurance-crédit traditionnelles, qui n'assument d'ordinaire que 50 à 75 % des risques. Par ailleurs les informations et les renseignements concernant les clients sont sans cesse tenus à jour et ne coûtent pas un sou au fabricant. Tous ces avantages doivent concourir à augmenter de façon directe ou indirecte une augmentation du chiffre des ventes.

Importance du factoring en fonction du marketing

Du point de vue de la politique de vente, le factoring présente les avantages suivants (120):

- Le fabricant, en faisant appel au facteur, est moins gêné dans sa situation financière et peut donc octroyer à ses clients des conditions de paiement plus souples et des délais plus longs.
- Des entreprises de grandeur moyenne, dont les possibilités financières sont plutôt réduites, peuvent désormais se mettre sur les rangs pour des projets de grande envergure.

- Du fait de la réduction du capital à investir dans les créances, le capital disponible peut être mis en oeuvre dans une mesure plus large pour l'accroissement du volume des ventes.
- Dans le cas du factoring tacite, le financement paraît comme réalisé par le fournisseur lui-même et par ses propres moyens financiers, ce qui se répercute favorablement sur "l'image" de l'entreprise auprès de la clientèle et même auprès de la concurrence.

Ainsi donc, le factoring présente pour l'entreprise un intérêt incontestable en ce sens qu'il libère des moyens financiers qui pourront être utilisés pour d'autres objectifs relevant de la politique des ventes.

3.33 Le leasing

Pour certains biens de production ou d'investissement, la distribution et la commercialisation peuvent non seulement prendre la forme de la vente mais aussi celle de la location ou du prêt-bail. Un des caractères spécifiques de cette forme, connue en France et en Allemagne sous le nom de leasing (d'origine américaine, comme la chose elle-même) (121) c'est que le client ne devient pas propriétaire du bien dont il a besoin et qu'il demande pour l'incorporer - temporairement - à son processus de production, mais qu'il en acquiert le droit d'usage pour la durée du contrat de leasing. Au lieu du prix d'achat il paye un loyer, dont le montant dépend de la durée du prêt-bail ainsi que des conditions particulières du contrat (p.ex. les prestations de service à charge du prêteur etc.).

Tout objet de consommation durable et tout bien d'investissement peut être ainsi commercialisé en prêt-bail, depuis la machine à écrire, les machines de bureau, les

meubles de bureau, jusqu'aux machines-outils, les machines de transport, les installations et les équipements pour forges et laminoirs, usines sidérurgiques et verreries; les automobiles, les autocars, les avions de transport; les installations pour hôtels, hôpitaux, administrations; les navires, les wagons, les bateaux-citernes, les installations de supermarchés, les calculatrices électroniques etc., etc.

La location de biens de production ou d'investissement présente pour le locataire, le preneur, l'affrèteur, des avantages nombreux qui doivent en somme servir au bailleur (ou au prêteur) de critères pour le choix de sa méthode de distribution et d'arguments pour ses négociations avec le preneur (122).

1. Le leasing permet de mieux rationaliser et de moderniser sa production et ses procédés de fabrication, vu qu'il loue la machine ou l'installation qui correspond exactement à ses besoins; lorsqu'il se décide à acheter un bien d'investissement, souvent des considérations de liquidité, de fiscalité ou de risques jouent un rôle, si bien qu'il achètera éventuellement une machine moins coûteuse, dont le rendement est en conséquence; au moyen du leasing, le preneur dispose de plus de flexibilité, peut mieux choisir ses périodes d'investissement et peut réaliser immédiatement, dès que le besoin s'en fait sentir, les agrandissements, les extensions ou les modernisations qu'il a en vue.
2. Le leasing lui permet, conditionné par les modalités du contrat, d'avoir à sa disposition chaque fois qu'il le désire, l'installation ou la machine qui répond aux derniers progrès de la technique.
3. Il peut adapter à très bref délai ses installations à la situation du marché, ce qui est d'importance capitale lorsqu'il s'agit des prévisions hasardeuses.

(par suite de l'incertitude du marché, des fluctuations conjoncturelles, des risques d'écoulement de produits nouveaux) ou d'un besoin immédiat (équipement des chantiers de construction pour une saison ou pour la durée de réalisation d'un grand projet).

4. Les risques d'investissements hasardeux ou improductifs sont bien moins grands.
5. Le preneur dispose d'une liquidité plus grande que s'il doit acheter tout l'équipement; la leasing lui finance ses installations à 90 - 100 %; son autonomie financière est plus grande; il peut disposer de sa trésorerie pour des objectifs plus lucratifs, mettre à profit l'escompte pour paiements à court terme, octroyer des crédits à sa clientèle, financer le stock de produits finis lors des dépressions saisonnières. Les entreprises de petite ou de moyenne envergure peuvent en outre obtenir de cette manière un crédit qu'on leur refuserait autrement parce que le peu de capital dont elles disposent ne suffit pas comme couverture - crédit dont le volume et la durée dépassent de loin leurs moyens. Il se peut également que leur forme sociale leur rend difficile la mobilisation du marché financier. Tous ces inconvénients sont surmontés grâce au leasing.
6. Le leasing permet de calculer exactement, puisqu'il n'exige ni le paiement d'acomptes ni celui de financements complémentaires, ni d'augmentations des loyers.
7. La rentabilité est accrue puisque dans le cas d'une constellation déterminée (soit actuelle, soit dans le futur) des coûts de l'exploitation ou des facteurs du bénéfice, un profit plus élevé pourra être réalisé à l'aide du capital investi (capital propre de l'entreprise ou capital "prêté" par le leasing).

8. Le leasing permet la réduction du montant imposable: le taux des loyers est, par suite des durées de location relativement courtes, plus élevé que le taux d'amortissement admis par les administrations des contributions dans la plupart des pays d'Europe. Les impôts sur les bénéfices sont de ce fait reportés aux années ultérieures. Bien entendu, l'économie en impôts ne sera réelle que si les charges fiscales des années ultérieures s'y prêtent, mais on dispose ainsi de plus de souplesse pour déterminer le bénéfice imposable.

Compte tenu du produit offert en vente et de l'importance du client, le fabricant devra prendre en considération ces avantages incontestables du leasing et les offrir le cas échéant à son client, si celui-ci ne parvient pas à se décider pour un achat pur et simple. S'il y a vraiment bénéfice d'agir de la sorte, le leasing permettra au fabricant d'augmenter son chiffre d'affaires (123).

Les avantages du leasing pour le fabricant peuvent se résumer comme suit:

1. Il pourra étendre ses efforts de commercialisation de ses produits à ces groupes intéressés pour lesquels le prix d'achat est trop élevé, pour lesquels l'acquisition présente trop de risques en ce qui concerne l'utilisation continue et lucrative du matériel acheté, ou encore pour ceux qui en sont encore au stade de premier développement et qui par conséquent manquent de capitaux pour porter leurs installations au degré d'équipement voulu.
2. Le client prendra plus vite plusieurs machines en location qu'il n'en achète une seule (124).

3. Etant donné que le client n'achète pas la machine, mais le droit d'utilisation de celle-ci, il est bien plus disposé, à l'expiration de son contrat de leasing, de se séparer de la "vieille" machine et de prévoir un remplacement qui correspond au dernier progrès de la technique. Dans le cas où il aurait acheté la machine, il aurait essayé de s'en servir jusqu'au dernier boulon. C'est surtout cet argument qui pour le fabricant parle en faveur du leasing et dont on se sert de préférence (125). C'est d'ailleurs l'argument le plus important, dans la conception du marketing, pour le planning de la vente à longue échéance.
4. Si l'équipement loué est de bonne qualité, le client sera impressionné favorablement; "l'image" du fabricant en profite, et le tout ne peut manquer d'avoir une répercussion propice sur la vente des autres produits du programme de fabrication.
5. Le leasing est on ne peut mieux approprié à "lier" le preneur au bailleur, en ce qui concerne la vente de biens d'investissement complémentaires (126).
6. Le leasing peut rendre de grands services lorsqu'il s'agit d'introduire des produits nouveaux dont il est difficile de reconnaître du premier coup les avantages à l'utilisation ou le rendement insoupçonné, ou encore des produits nouveaux qui sont sujets à une évolution technique très rapide, ou ceux pour lesquels il est nécessaire de prévoir un service après-vente extrêmement qualifié et donc très coûteux.
7. A l'aide du loyer de ses produits brevetés, possédant sur le marché une situation de monopole (I.B.M., Xerox etc.) le fabricant peut réaliser, pendant un grand nombre d'années, un revenu plus grand que s'il vendait purement et simplement les produits en question (127).

Puisque le leasing est à même, d'une part d'augmenter le chiffre d'affaires, d'autre part de constituer une solution heureuse aux problèmes que pose au client l'achat des biens d'investissement, il faut bien admettre qu'il constitue un des moyens les plus modernes (et dans certains domaines un moyen indispensable) du financement de la vente des biens d'investissement.

Le leasing ouvre ainsi une troisième voie de distribution. Alors qu'auparavant les négociations roulaient exclusivement sur la vente au comptant ou la vente à crédit, le leasing offre une troisième solution nouvelle, efficace et intéressante.

Le fabricant peut ou bien figurer en qualité de bailleur, ou bien livrer son produit à une société de prêt-bail, qui le lui achète et le loue aux tiers intéressés. Il convient de distinguer entre un loyer purement financier ou un loyer d'entretien. Dans le cas du loyer financier, le bailleur finance exclusivement l'objet de l'investissement; les risques et les charges du propriétaire sont répercutés sur le preneur. Dans le loyer d'entretien, le bailleur s'engage à assumer un certain nombre de prestations de service, qui sont en rapport direct avec la conservation intacte de l'utilisation, le maintien en bon état de fonctionnement, etc.

Les sociétés connues de prête-bail en Allemagne, en Suisse et en France se limitent strictement au loyer financier; si le fabricant se décide à louer lui-même ses produits, il n'est soumis à aucune restriction et peut dès lors offrir à son preneur tous les avantages et tous les services qui lui semblent indiqués.

Le leasing pratiqué par les banques spécialisées favorise les intérêts du producteur en ce sens que d'une part il

offre au client une possibilité de financement qui, si le contrat est judicieusement libellé, peut assurer au preneur, même s'il travaille avec bénéfice, une économie appréciable d'impôts et que d'autre part le producteur réalise une vente au comptant, n'est pas obligé d'octroyer un crédit quelconque et n'a aucune obligation solidaire. Ce sont là des avantages précieux. Mais il faut bien dire que les banques de leasing, ayant à assumer tous les risques, à supporter les frais de refinancement et d'administration, et à réaliser un bénéfice, se voient dans l'obligation d'exiger des loyers dont le montant dépasse de loin les frais que le preneur aurait à payer s'il fait appel aux autres moyens de financement. Sous l'optique du marketing le fabricant peut être obligé de se demander s'il ne fait pas mieux de procéder lui-même au leasing. Dans ce cas, il faudra examiner quels avantages il en retirera pour la vente, s'il offre lui-même le leasing à son client.

Admettons donc un instant que le producteur joue lui-même le rôle de bailleur ou de prêteur (128). Puisqu'il n'y a aucun intermédiaire il peut établir son contrat comme bon lui semble, et y prévoir les conditions qui lui seront dictées par l'optique et les impératifs du marketing.

- Par rapport aux instituts de leasing, il a une meilleure position pour calculer les loyers et les redevances, puisque son bénéfice est déjà incorporé dans le prix de vente et qu'il peut le cas échéant renoncer au bénéfice supplémentaire que lui procurerait le loyer du produit. Il en est de même de la prime exigée pour couvrir les risques du prêt-bail par rapport à la vente au comptant, puisque du fait de sa clientèle et de son organisme de distribution il est à même de trouver rapidement un nouveau locataire ou, dans le cas de l'insolvabilité du preneur, de pouvoir revendre rapidement le produit en question.

- Les conditions du contrat de leasing peuvent être largement adaptées aux desiderata du client et modifiées pour chaque cas individuel. Le cas échéant, seule l'intervention d'un institut de refinancement jouera un rôle, les sécurités exigées étant les mêmes que pour la vente à crédit. Il est - et ceci est d'importance - possible de stipuler et de convenir que le contrat pourra être résilié sans préavis ou à court terme, ce qui n'est pas réalisable si l'on fait appel à une banque de leasing. La résiliation des contrats de leasing présente pour le preneur un attrait incontestable, surtout s'il s'agit de biens qui, du point de vue technique, risquent de vieillir rapidement; pour le fabricant, bien qu'il ait à supporter des risques accrus, tant techniques qu'économiques, il pourra fixer le prix de la location en conséquence, et il verra son volume des ventes prendre néanmoins de l'ampleur.
- Des biens d'investissement d'une technique nouvelle, permettant des procédés de fabrication que l'on pourrait qualifier de révolutionnaires mais qui sont inconnus des acquéreurs éventuels, ne sont généralement considérés qu'avec méfiance et acceptés avec réserves. Les acquéreurs potentiels hésitent d'acheter parce qu'ils ont peur des aléas, d'un fonctionnement hasardeux, d'un entretien compliqué, d'un stockage immo-déré des pièces de rechange, de mille facteurs inconnus. En leur offrant la machine en leasing résiliable, le fabricant élimine en bonne partie ces craintes et ces préventions, surtout s'il offre d'assurer le service d'entretien. Les nouvelles installations, les nouvelles machines se laissent ainsi mieux introduire sur le marché; le client a le temps de se familiariser avec elles. L'exemple le plus probant dans ce domaine: les calculatrices électroniques destinées à l'industrie et au commerce.

Lorsque le fabricant offre un contrat de location-service, il a la possibilité, bien mieux que lorsqu'il s'agit d'une vente pure et simple, de voir comment la machine se comporte dans la pratique; il se rend mieux compte des limites de l'utilisation, des applications diverses, des problèmes, de la robustesse, de la fragilité aussi par rapport aux réparations, des possibilités d'amélioration de ses produits. Il se rend mieux compte aussi des besoins réels du client, bref, il se trouve confronté avec des problèmes pratiques et non plus avec une théorie toujours sujette à caution. Cette expérience on ne peut plus féconde peut mener à une amélioration efficace des produits ainsi qu'à une meilleure adaptation de l'ensemble de la politique des ventes aux besoins réels et aux desiderata des utilisateurs.

En résumé, le leasing, pratiqué directement par le fabricant, offre des possibilités meilleures et plus probantes pour la politique des ventes que la plupart des autres moyens de financement, mais présente également des risques plus grands. Le leasing par sociétés de prêt-bail a une influence moins profonde sur le chiffre d'affaires, mais offre, du point de vue de la politique financière, un plus grand degré de sécurité.

4. Le service d'assistance technique comme élément du marketing

4.1. Le service d'assistance technique. Ses fonctions, son but, sa signification

La durée d'un bien de consommation cesse ipso facto avec la consommation même de ce produit. L'influence de l'entreprise productrice sur le produit s'arrête au moment précis où ce produit est livré au commerçant ou au consommateur.

Il n'en est pas de même d'un bien d'investissement. Après la vente, les services de la distribution restent en relations avec le bien producteur, tant que celui-ci demeure incorporé activement dans le processus de production de l'entreprise acquéreuse. Ce contact est très étroit, afin de pouvoir éliminer dans le délai le plus bref les pannes et les dérangements qui peuvent survenir dans le fonctionnement de la machine ou de l'installation. Les pannes, les interruptions, les dérangements menacent la productivité de la machine au cours de sa vie active, et cette productivité doit être soigneusement maintenue, puisqu'elle est la raison d'être de l'acquisition. L'acheteur de la machine a besoin de cette assistance; elle lui est précieuse et essentielle, parcequ'elle lui garantit un déroulement sans incidents de la fabrication. L'organisation de distribution, qu'elle le veuille ou non, doit donc tenir compte de cet impératif, puisque les pannes techniques ne se laissent pas éviter complètement. Le nombre de dérangements augmente en proportion directe avec le nombre de pièces individuelles dont la machine se compose, pièces qui sont sujettes à de fortes contraintes et à l'usure plus ou moins normale. La probabilité des pannes peut même s'accroître du fait que la construction de la machine, telle qu'elle est conçue, prévoit la coordination fonctionnelle d'un grand nombre d'organes disparates dont le fonctionnement individuel est de nature entièrement

différente: mécanique, hydraulique, pneumatique, électrique et électronique, par exemple. Le service d'assistance technique que l'on appelle couramment le service après-vente, n'est rien d'autre que cette prestation fournie par le producteur (ou par des organes spécialement chargés de cette tâche) avec et pour les biens d'investissement achetés. Il comprend toutes les prestations qui doivent permettre à l'acquéreur l'usage raisonnable du bien acheté (129): prestations purement d'assistance d'abord, qui permettent l'acheteur de se servir de l'objet acquis; prestations de formation, par laquelle l'acheteur reçoit l'instruction, l'enseignement nécessaires à proprement utiliser cet objet ou ce bien; prestations préparatoires, pour permettre cette utilisation dans de bonnes conditions techniques, en assurant l'installation correcte; prestations enfin pour conserver le bien d'investissement dans un état de fonctionnement parfait, en assumant l'entretien, la surveillance ou la réparation et la fourniture rapide des pièces de rechange.

Puisque ces services sont adaptés aux fonctions du produit, ils seront généralement d'ordre technique, et c'est pourquoi dans la pratique ils sont englobés dans une désignation collective: le service d'assistance technique.

Essentiellement le service d'assistance technique comporte des prestations après la conclusion du contrat de vente (de là "service après-vente") et qui dépassent de beaucoup la simple fourniture du bien acheté; il s'agit de prestations auxquelles, à priori et sous les conditions ordinaires du contrat de vente, le producteur ou l'intermédiaire de vente ne sont nullement obligés.

Les services que le producteur ou l'intermédiaire sont obligés par contre de fournir à titre de garantie contractuelle ne constituent donc nullement des services

d'assistance technique bien qu'étant fournis après la vente, et même s'ils sont effectués par la même organisation que celle qui assume les services d'assistance.

Le service d'assistance est généralement rendu contre paiement, ce qui n'exclut nullement que l'un ou l'autre producteur fournira, sans exiger une rémunération, l'une ou l'autre prestation pour se montrer coulant (130) en affaires. Mais il est faux et même illogique de parler d'un service d'assistance technique gratuit, lorsqu'on veut désigner par là un service effectué sans sortie de fonds. Le service d'assistance technique gratuit n'existe pas.

La tâche essentielle du service d'assistance technique est d'assurer au client une utilisation raisonnable et sans incidents du bien acheté. Elle ne sera remplie réellement et effectivement que si elle est conçue et comprise comme un service rendu à la clientèle. Le client n'aura vraiment l'impression d'être "servi" et assisté que si l'assistance technique se déroule sans paperasserie et s'effectue d'une manière qui inspire confiance. C'est un service d'assistance, qui se doit de fonctionner quel que soit le lieu ou l'heure.

Pour admettre sans objections la nécessité d'un service d'assistance technique, dans la vraie signification du terme, il faut que le producteur se libère de sa conception périmée, exclusivement orientée vers la production et adopte celle, plus moderne et plus fructueuse, orientée vers le marché.

D'ailleurs le marché acheteur et la forte concurrence autochtone et étrangère forcent le producteur à s'occuper davantage du marché et à le prospector activement. Il s'agit de conserver la clientèle que l'on a, de trouver

une clientèle nouvelle, de la rechercher et de la conquérir. Lorsque l'éventail de l'offre sur le marché est très large, lorsque la compétition est dure et que les produits se ressemblent et se valent en qualité, en rendement et même (à peu de choses près) en prix, le service d'assistance bien établi, bien assuré peut devenir un atout décisif, un argument préférentiel. Le succès d'un bon service d'après-vente se traduit par un nombre sans cesse croissant de clients satisfaits, d'une fidélité inébranlable, et de clients nouveaux convaincus d'être "bien servis".

4.2 Les formes particulières du service d'assistance technique pour les biens d'investissement

Les économistes américains ou européens, pour autant qu'ils veulent bien s'occuper du service d'assistance technique après vente, distinguent généralement quatre formes essentielles:

1. la mise au courant et l'entraînement du client et de son personnel (l'instruction)
2. le montage et la mise en route (l'installation)
3. l'entretien et la surveillance (l'inspection)
4. les réparations et les pièces de rechange (la remise en état) (131)

L'instruction et la consultation comprennent l'information continue, la formation professionnelle aussi bien du personnel du fabricant chargé du service après-vente que du personnel de l'acquéreur. Le montage et la mise en marche d'installations, de machines et d'équipement devront toujours être considérés sous leur aspect en fonction du service après-vente. Jusqu'à quel point le montage ou l'assistance lors de la mise en marche peuvent être considérés comme des services après-vente, peut être sujet à discussion.

Le service après-vente commence après la remise de la marchandise, dans ce cas après la remise de la machine ou de l'installation, à l'utilisateur, qui aura pris possession de son bien, réceptionné la machine. Mais dans le cas des grandes installations ou des grandes machines, la remise par le fabricant, la réception par le client ne se fera qu'après le montage, qui pourra être effectué, le cas échéant, avec l'aide et l'assistance du personnel auxiliaire du client. Considéré sous cet aspect, le montage fait partie des obligations contractuelles du contrat de vente, et nullement des services d'assistance technique librement consentis. Les frais de montage sont payés séparément ou sont inclus dans le prix de vente. L'avantage de cette méthode, c'est que le producteur aura la certitude que le montage aura été effectué comme il se doit, et que la machine fonctionnera dans ces conditions techniques satisfaisantes. Si l'acquéreur, peut-être mal familiarisé avec la machine, assure lui-même le montage, cette garantie n'existe plus. Mais si, renonçant à cette garantie du fait de la construction "foolproof" de la machine, et malgré le fait que le client aurait pu effectuer sans aléas le montage lui-même, le fabricant se décide néanmoins à effectuer ce montage au prix coûtant, ou contre une somme minime, une contribution plutôt nominale, ou même sans aucun paiement de la part du client, on pourra parler d'un service après-vente.

Il en est de même pour l'assistance lors de la mise en marche. Si la machine ou l'installation n'est remise ou réceptionnée qu'après une marche à l'essai satisfaisante, la mise en marche ne peut naturellement pas être considérée comme un service après-vente. Mais toute assistance technique dépassant les stipulations contractuelles devient de ce fait une assistance technique après vente.

Les services d'assistance technique les plus usuels et les plus typiques sont l'entretien et l'inspection, qui ont pour but de maintenir la machine en bon état de fonctionnement et d'assurer ainsi le bénéfice de son utilisation.

Qu'un client soit continuellement satisfait du bien d'investissement qu'il a acheté dépend en grande partie d'un service d'entretien qui fonctionne, qui indique préventivement les mesures à prendre contre l'usure inévitable et qui effectue ces mesures en temps utile (132). Ce sont ces opérations que la majorité des acquéreurs appelle le service après-vente; c'est ici que se trouvent pour le fabricant les possibilités les plus actives de la vente des pièces de rechange, d'un maintien positif du contact avec le client et les atouts les plus sérieux pour une vente subséquente du matériel de remplacement.

Un service de réparation et de pièces de rechange est, dans la plupart des entreprises dont le réseau de distribution est étendu, une condition indispensable à la vente. Sans services de réparation, sans un grand nombre d'ateliers et de magasins de pièces de rechange, une entreprise ne pourra étendre son marché ni conquérir une nouvelle clientèle.

Il est d'ailleurs indéniable qu'il existe une corrélation étroite entre le service de réparation et le service des pièces de rechange. De là, une tendance de plus en plus marquée de prévoir la construction de l'ensemble de manière telle que les pièces essentielles - ou même tout un dispositif - se laissent remplacer en bloc par des pièces de rechange en stock; ceci pour effectuer plus rapidement la réparation en question et éviter l'immobilisation prolongée d'une machine ou d'une installation très onéreuse. En un temps de production intense et de délais de livraison calculés au plus près, l'immobilisation prolongée d'une machine spécialisée peut être une catastrophe.

Un service d'après-vente fonctionnant bien, intervenant sans délai et fournissant rapidement les pièces de rechange, peut donc avoir pour le client une importance telle qu'entre deux produits équivalents il choisira de préférence celui qui lui offre le meilleur service après-venta.

Il y a là pour lui un sérieux sentiment de sécurité (133). Un pareil service augmente aux yeux de la clientèle la valeur effective du bien d'investissement et donc le bénéfice qu'il pourra tirer de l'utilisation de ce bien.

4.3 Les fonctions de l'assistance technique dans le cadre du marketing

Puisque les services d'assistance technique sous toutes leurs formes ont une pareille importance aux yeux de la clientèle, celle-ci ne manquera pas d'exprimer d'une manière ou de l'autre sa satisfaction à l'égard du producteur du bien d'investissement. Examinons donc quel bénéfice le fabricant peut escompter d'un service après-vente digne de ce nom et quelles seront donc les fonctions de ce service dans le cadre du marketing de l'entreprise productrice.

4.3.1 Le service d'assistance comme condition implicite de la vente

Du fait de leur construction compliquée, la plupart des biens d'investissement ne pourra être utilisée qu'imparfaitement, ni tout le domaine de leurs possibilités de production exploité à fond, sans l'instruction du personnel de l'entreprise acquéreuse, sans installation précise, sans entretien, sans réparations et sans pièces de rechange. Si ces services ne peuvent être obtenus du fabricant ou d'une tierce entreprise, le bien d'investissement, pour excellent qu'il soit, perd beaucoup de son attrait, de sa valeur intrinsèque même, parcequ'il ne pourra procurer la majeure partie du bénéfice que le client entend tirer de son acquisition et de son utilisation. "Many consumers have bought excellent equipment, but have been sorry later-on because the dealer or the agency through which it was purchased, was not able to provide adequate service..... In buying equipment, therefore,

it is highly important to satisfy oneself as to the kind of service one may expect" (134). Il se peut même que dans un cas extrême, le client renonce à l'acquisition parce-qu'il n'y a pas de service après-vente. "without service there would be no sale" (135). Personne n'achètera pour sûr un appareil électrique quelconque qu'il ne peut installer lui-même ou par l'intermédiaire d'un tiers spécialisé, si le fabricant n'offre pas cette installation dans le cadre d'un service d'assistance technique.

Le service d'assistance technique doit exister et être offert avant la vente, surtout dans le cas où les travaux préparatoires ne peuvent être effectués ni par le client, ni par un tiers spécialisé et que l'acheteur potentiel connaît par expérience l'importance du service pour l'utilisation du bien. La vente d'appareils ou d'installations électroniques est essentiellement conditionnée par l'instruction, l'entraînement technique du personnel de l'acheteur. Sans la certitude qu'on lui apprendra à se servir d'une pareille installation, il ne viendra à l'idée de personne de l'acheter.

Il n'y a pas un écart tellement important entre le service d'assistance technique qui doit exister - et être offert - avant la vente, et celui dont il sera question dans le paragraphe suivant, et dont la fonction essentielle est de renforcer la puissance d'action du service de prospection et de vente de l'entreprise. L'un ou l'autre de ces services sera plus particulièrement mis en vedette, selon que l'exige la situation. Si le service d'assistance technique avant la vente est mis à contribution par la clientèle après la vente, le potentiel d'efficacité n'en sera qu'accrû.

Certaines classes d'acheteurs pourront être prospectées (et la vente réalisée) sans qu'on leur offre un service d'assistance technique: ou bien ils ne connaissent pas

l'importance technique d'un pareil service, ou bien ils se sentent en mesure d'effectuer eux-mêmes les travaux dont il peut être question. Ce qui n'empêche pas la nécessité de prévoir l'existence et la mise en oeuvre d'un service d'assistance technique pour gagner d'autres groupes d'acheteurs qui connaissent et apprécient l'importance de cette assistance technique et entendent bien s'en servir.

Si accorder l'assistance technique peut avoir pour fonction de maintenir les bons rapports de vente (136), la mise à la disposition de ces services doit préparer la vente. Cette mise à disposition est donc un moyen de préparer efficacement la vente (137) et peut être liée étroitement avec la publicité, en ce sens que l'attention de l'acheteur éventuel est attirée tout spécialement sur le fait qu'il existe un service d'assistance technique dont il pourra disposer. "C'est une erreur de croire qu'il suffit de mettre en place un service d'assistance technique, pour qu'il devienne connu" (137). Bien sûr, un client satisfait ne manquera pas de parler avec d'autres intéressés de l'excellence du service, et il n'est pas exclu que de cette manière l'un ou l'autre intéressé devienne effectivement un client. Mais il existe tout un groupe de nouveaux acquéreurs qui ne connaît pas - ou de manière insuffisante - les prestations d'ordre technique que vous leur offrez et qui pourraient être décisifs pour l'achat" (130).

La publicité peut même éveiller chez le client la conscience de la notion du service technique, avec tous les avantages qu'il comporte. La publicité peut lui démontrer combien il est important de faire appel à ce service d'assistance technique si l'on veut utiliser à fond les possibilités du produit. Dès que l'intéressé sera convaincu de cette importance, la répercussion sur sa décision d'achat sera indéniable lorsqu'il aura pu se rendre compte de

"ce qu'il peut avoir pour son argent" outre le produit lui-même. On acquiert ainsi une avance sérieuse sur les concurrents qui n'ont pas de service d'après-vente, ou un service moins étendu, moins bon ou moins connu, parce que ces concurrents ont cru qu'il n'était pas nécessaire d'en avoir eu, soit parce que la clientèle n'était pas suffisamment consciente de l'importance d'un pareil service, soit parce qu'ils croyaient que l'effort à faire en ce sens dépasserait de loin l'importance des acheteurs.

4.32 Le service d'assistance technique, en tant que support de la puissance d'action du service de vente

S'il est parfois possible d'introduire sur le marché un produit sans service d'assistance technique, il est quasi impossible de maintenir sans ce service d'assistance sa position sur le marché. Dans ce cas, le service d'assistance technique est un moyen efficace pour maintenir un produit actif sur le marché et même d'étendre cette clientèle, d'améliorer la position de l'entreprise sur le marché et de renforcer sa puissance d'action de vente (qui sera généralement réalisée par les organismes de démarchage) (139). Ce renforcement de la puissance peut mener à une extension horizontale et verticale de la vente et, comme résultat secondaire, à des connaissances supplémentaires concernant le marché et le produit.

Il va de soi que le service d'assistance technique n'aura cette importance pour la prospection d'un produit que si le besoin d'une pareille assistance se fait sentir. Plus elle est indispensable, plus l'assistance offerte sera un argument de vente péremptoire.

4.321 Extension horizontale du marché

Une entreprise peut étendre son marché en deux directions différentes: elle peut essayer de gagner une clientèle nouvelle, ou inciter la clientèle existante à acheter davantage. On dit qu'il y a extension horizontale lorsque l'entreprise gagne des nouveaux clients, et extension verticale lorsque la clientèle déjà existante achète à l'entreprise des produits nouveaux ou des biens additionnels (140).

A première vue, le service d'assistance technique ne semble guère pouvoir répondre à la mission d'une extension horizontale. Comment peut-il gagner des nouveaux clients à l'aide d'une assistance qui s'adresse en règle générale à ceux qui ont déjà acheté un produit et qui par conséquent sont déjà clients de l'entreprise?

Le service d'assistance technique dispose de deux moyens pour influencer les acquéreurs éventuels qui ne sont pas encore clients de l'entreprise. La première possibilité, c'est d'accorder le service d'assistance technique à ceux qui, bien que n'ayant pas encore acquis le matériel offert en vente, sont des intéressés ou appartiennent au groupe des acquéreurs potentiels. Dans ce cas, il s'agit d'une assistance technique avant vente (au lieu d'après-vente) - cas exceptionnel par principe. Car il s'agit de distinguer entre les prestations qu'une entreprise peut offrir. Si le service d'assistance technique est offert avant la vente du bien d'investissement, ce ne peut être que pour activer la vente, pour gagner des nouveaux clients. Ce n'est qu'à cette condition-là que le service d'assistance technique reste pour l'entreprise une prestation secondaire, la prestation primaire étant de vendre les produits de son programme de vente. Surtout les utilisateurs des produits concurrentiels devraient pouvoir se rendre compte en pratique des avantages offerts par le service d'assistance technique de l'entreprise en question, car

tant qu'ils ne le connaissent pas, ils ne pourront pas être influencés dans leur décision ultérieure. Il ne faudra toutefois jamais perdre de vue l'objectif essentiel: la vente; car si le service d'assistance technique est offert à tous, sans distinction et sans se soucier des possibilités de vente, les utilisateurs du service d'assistance pourraient très bien se servir de celui-ci en toute commodité - et acheter la machine ailleurs, pour bénéficier d'autres avantages.

La deuxième possibilité de gagner des nouveaux clients par le service d'assistance technique, est plus subtile. On sait qu'il n'y a pas de réclame plus efficace que celle qui se fait de bouche à bouche. Si les clients sont contents de "leur" service d'assistance technique, ils ne manqueront pas d'en parler, d'en informer d'autres utilisateurs et attirer, intéresser, recruter ainsi des clients nouveaux en discourant de leurs expériences dans ce domaine et en donnant des conseils désintéressés. "Les meilleurs propagandistes pour l'entreprise, ce sont les clients satisfaits et qui ont eu l'impression d'avoir été bien servis en toutes circonstances" (141). Plus d'un intéressé, après avoir écouté ces conseils, est devenu un nouveau client de cette manière.

Le service d'assistance technique peut cependant devenir une arme à double tranchant: s'il est piètre, tâtilon, lent, les acquéreurs potentiels, prévenus, peuvent modifier leur décision et s'adresser ailleurs. Car le client parle aussi bien de son expérience dans le bon que dans le mauvais sens. S'il n'a pas été satisfait, il le dira même plus haut et plus fréquemment; sa critique - justifiée à ses yeux - peut fortement nuire et dissuader les intéressés (142). Si donc une entreprise organise un service d'assistance technique et l'accorde à ses clients, elle devra toujours avoir à l'esprit les répercussions possibles que ce service peut avoir sur le marché ultérieur. Plus

même: il se peut qu'un client, ayant acheté la machine dont il a besoin, fasse appel au service d'assistance technique, quoiqu'il soit à peu près sûr qu'il n'achètera plus une seconde machine, parcequ'il n'en a pas besoin. Avec ce client là, le service après-vente n'a nulle chance d'influencer l'extension verticale. Mais le même client peut devenir un excellent instrument d'extension horizontale, s'il est satisfait de l'assistance qu'on lui a accordée.

4.322 Extension verticale

Le service d'assistance technique n'a pas seulement la fonction de gagner une nouvelle clientèle, mais encore et plus spécialement d'inciter la clientèle existante à acheter de nouveau chez le même fournisseur.

Alors que le manque d'un service d'assistance technique est souvent une des raisons pourquoi le client se cherche un autre fournisseur pour les biens d'investissement dont il a besoin, l'offre d'un tel service peut faire d'un client occasionnel un client habituel (143). Un client retourne volontiers chez un fournisseur dont il est satisfait. "Un client satisfait est la condition indispensable pour que les relations d'affaires soient durables" (144).

Lorsqu'il s'agit de biens d'investissement, cette satisfaction de la clientèle doit être gagnée par des efforts incessants. "Pour que l'achat d'un bien laisse une impression de satisfaction, il faut que le bien satisfasse constamment; il devra donc pouvoir être utilisé sans cesse et sans cesse être en parfait état de fonctionner" (145).

Le service d'assistance technique, qui aide l'utilisateur pendant toute la vie active du bien, constitue donc un moyen remarquable pour créer peu à peu une clientèle durable. Souvent même le service d'assistance technique "lie" le client plus à l'entreprise ou à un produit déterminé, que ne peuvent le faire d'autres avantages ou d'autres prestations accompagnant la vente.

Les clients qui se sont décidés à acheter un bien d'investissement parcequ'ils ont été attirés par la publicité, le prix avantageux, des conditions de paiement coulantes iront en règle générale se pourvoir ailleurs si on leur offre un prix plus avantageux encore ou des conditions de paiement plus attrayantes. Ils peuvent comparer avant l'achat les prestations de la publicité, les conditions de paiement et le prix, et prendre ensuite leur décision. Ce n'est généralement qu'après l'achat que le client pourra se rendre compte de la qualité du service d'assistance technique; il ne le pourra faire en tout état de cause que s'il achète l'un après l'autre des produits concurrentiels d'entreprises différentes. En ce faisant, il court naturellement le risque de ne pas être satisfait de l'assistance technique qu'on lui offre, s'il veut expérimenter. Il sera donc tout heureux de trouver une entreprise solide avec un service d'assistance technique de bonne qualité; il restera généralement un fidèle client de l'entreprise à cause du service.

Un client constant ne s'intéresse pas uniquement au produit de remplacement; souvent il devient acheteur de l'une ou l'autre unité du programme de vente. Il achètera également des accessoires de complément, des produits d'entretien ou de fonctionnement, d'autres produits de l'assortiment (146). Pour une entreprise une

clientèle constante est un élément de stabilité et de sécurité. Une clientèle instable par contre constitue un facteur d'incertitude; elle peut venir aujourd'hui et disparaître demain, sans que l'on sache nécessairement pourquoi. Si l'on connaît d'avance les besoins futurs de ses clients, on pourra prendre ses dispositions de production en conséquence. Les fluctuations de la vente disparaissent et avec eux les risques de mévente; la politique de vente de l'entreprise reposera dès lors sur un fondement stable.

C'est surtout en temps de crise que l'on pourra apprécier les bienfaits d'une clientèle constante. Si l'on a réussi à établir des liens solides entre l'entreprise ou l'un des produits de l'entreprise et le client, la crise se laissera plus aisément surmonter que si les liens sont plutôt relâchés. Le service d'assistance technique confère l'impression que l'on s'occupe du client, que l'on connaît ses soucis, que l'on veut prendre soin de ses problèmes. Le client peut même éprouver un certain sentiment de reconnaissance. S'il se sent soutenu, aidé, s'il sait qu'on ne le laisse pas dans l'embarras, il ne fera probablement pas faux bond à une entreprise qui l'a aidé et qui a fait tout ce qui était en son pouvoir pour lui donner satisfaction.

Le service d'assistance peut être un des soutiens les plus fermes en temps de crise. "In time of business recession, any firm must rely upon its service parts and supply items for continuing profits. In the machine tool industry, for example, it is often the cutting tools which have bridged the chasm between recession and prosperity" (147).

Il en est de même de la vente des articles de complément ou des produits similaires. Plus même: alors que la vente des produits diminue, et que les relations

avec la clientèle diminuent de la même manière, le service d'assistance technique maintient le contact, le renouvelle et le renforce sans cesse.

Les relations entre le client et le fabricant ne se terminent donc point une fois la vente conclue et l'article livré; le service d'assistance technique prolonge le contact pendant des années et renforce ainsi le potentiel de vente (148), avec chaque inspection, chaque service d'entretien, chaque réparation, chaque pièce de rechange.

Au cours de chaque contact, l'entretien roulera nécessairement sur la machine et ses qualités; une publicité couverte peut être faite pour un produit plus neuf, plus perfectionné; du matériel de prospection peut être remis, voire même une démonstration faite de ce nouveau produit, de ce modèle perfectionné. (149). Surtout l'entreprise pourra mieux juger à quel moment le client aura besoin de remplacer son matériel et quel sera le moment propice pour passer à l'offre directe. Si, pour réaliser la vente, il est nécessaire de reprendre le matériel usé, il vaut mieux que ce matériel ait passé continuellement par les mains du service d'assistance technique. D'abord, on aura l'assurance qu'il n'a pas été négligé, ensuite on saura exactement sa valeur de reprise (150).

Après avoir nommé toutes les possibilités qu'un service d'assistance technique peut offrir pour l'extension verticale de la vente, il faut néanmoins insister sur le fait qu'un pareil effet ne se fera sentir qu'à longue échéance (151). Les prestations sont offertes dans le but de pouvoir vendre également dans le futur. Il faudra prendre son parti des inconvénients du moment (les frais nécessaires pour mettre en place un pareil service et pour le maintenir); ils seront largement compensés par

les avantages futurs. Dans les cas où la vente aux clients existants est de grande importance parce que la majeure partie des ventes se réalise par première acquisition et investissement de base, le service d'assistance technique sera tout spécialement intensif. Les objectifs de la politique de vente ne seront atteints qu'à la longue, mais sûrement. L'extension verticale de la vente demeure le but suprême, le service d'assistance technique un des moyens les plus probants pour y arriver.

4.323 Fonctions secondaires du service d'assistance technique

Le service d'assistance technique offre pour l'entreprise toute une série de "sous-produits dérivés" pour ainsi dire: il peut fournir des informations authentiques sur la situation du marché et des informations non moins précieuses concernant le comportement du matériel en service. Bien que ce ne soit sûrement pas pour cette raison qu'une entreprise mettra sur pied un vaste dispositif d'assistance technique, ce dernier pourra cependant servir à soutenir, à renforcer les efforts et les possibilités de vente. On aurait bien tort de négliger ou de minimiser l'importance de ces fonctions secondaires.

Matériel d'information pour l'étude du marché

L'entreprise désireuse de s'informer concernant ses débouchés commerciaux pourra exploiter à cet effet les possibilités que lui offre son service d'assistance technique. Elle pourra obtenir de lui la réponse à deux questions cruciales: quelles sont les acquisitions de remplacement auxquelles on est en droit de s'attendre, et quels sont les changements, les modifications qui semblent se faire jour chez la majorité des utilisateurs.

Lorsqu'un technicien assure constamment le service d'entretien et les réparations d'une machine ou d'une installation, il sait quand cette machine aura atteint la limite de sa longévité, de sa productivité, et quand il sera nécessaire de prévoir (et pour lui, de proposer) des acquisitions de remplacement. Si le service d'assistance technique a réussi à gagner la confiance du client, à en faire un client constant, ces acquisitions de remplacement viendront sans aucun doute grossir le carnet de commandes. Il en résulte que l'entreprise productrice pourra escompter cette acquisition dans son planning de vente.

Par le contact fréquent avec la clientèle, le service d'assistance technique se rend compte - au jour le jour, pour ainsi dire - des desiderata de celle-ci, comment ces desiderata évoluent, et dans quel sens. Il se rend compte surtout des changements qui en sont encore au début de leur évolution et que l'on aurait eu du mal à reconnaître si le contact avec les utilisateurs eut été interrompu après la fourniture des machines. Si l'entreprise est mise au courant de ces changements, elle peut mieux s'adapter dès l'origine, au lieu de devoir reconnaître souvent trop tard au chiffre d'affaires décroissant, qu'il y a quelque chose de changé sur le marché.

Observation du produit en service

A l'aide du service d'assistance technique, il est beaucoup plus aisé au fabricant d'observer le comportement du produit en service, pendant qu'il est soumis aux contraintes les plus diverses et les plus sévères. Le fabricant pourra tirer de ces observations des leçons de la plus grande valeur. Il se rend compte de l'utilisation pratique de la machine - ce que l'on fabrique à l'aide d'elle.

Cela semble au premier abord une Lapalissade; il n'en est rien cependant. Mainte machine se prête à un très grand nombre d'usages; surtout si elle constitue une nouveauté sur le marché, il n'est pas sûr que l'on connaisse d'emblée tous les domaines d'application. Si l'on connaît toutefois ces applications, il est beaucoup aisé d'apporter des améliorations au produit et même de prévoir des modèles différents mieux adaptés aux usages. Le service d'assistance technique peut d'ailleurs être une source importante de suggestions pour l'amélioration des produits. "One office appliance company states that its principal source of recommendation for product improvement is the service personnel" (152).

Même si la plupart des produits est soumise à des nombreux essais avant que de faire leur apparition sur le marché, l'épreuve décisive est et reste l'usage, l'usage constant sous les conditions les plus diverses. Les résultats de ces épreuves peuvent être recueillis et transmis par le service d'assistance technique; le bureau de constructions les utilisera pour améliorer les produits. Le service d'assistance technique aura ainsi assumé en partie les fonctions d'un laboratoire d'essais (153).

Bien entendu il est important que toutes les informations que le service d'assistance technique recueille de cette manière, soient transmises par écrit au bureau d'étude du marché (le marketing) ou aux services d'essais. Ces informations écrites constituent la base d'une meilleure connaissance du marché et des desiderata de la clientèle, d'une amélioration judicieuse (et dont on aura d'avance la certitude qu'elle sera bien accueillie) des produits et d'un ajustement de l'assortiment aux besoins réels de la clientèle (154). Ces renseignements peuvent prendre la forme de cartes perforées ou d'une cartothèque ordinaire;

on peut, le cas échéant, établir des fiches de renseignement pour chaque produit en particulier. Les renseignements peuvent avoir en outre une influence directe sur le service d'assistance technique: on pourra mieux le rationaliser; on pourra mieux reconnaître les points névralgiques de la mise au courant, de l'entraînement du personnel utilisateur, des instructions de service. Les informations peuvent servir de matériel d'instruction et d'information du personnel de vente, des démarcheurs, prévoir des prestations nouvelles, plus étendues, mieux adaptées (155). De cette manière, le service d'assistance technique peut être perfectionné sans cesse; les frais d'organisation pourront être réduits. "One company discovered that by keeping careful records, it was able to make marked reductions in the cost of service per customer. The records revealed possibilities for cutting down man hours and vehicle times" (156).

B. - L'établissement de la commercialisation

5. L'organisation de la commercialisation (réseau des filiales et des représentants)

5.1 Le processus de la commercialisation - Les organes de commercialisation

L'organisation de la commercialisation (de la vente et de la distribution) d'une entreprise se compose de l'ensemble des dispositifs en personnel et en matériel destiné à accomplir les tâches de la gestion des ventes.

Par l'établissement de la commercialisation d'une entreprise, il faut entendre toutes les mesures concernant la structure de la distribution de cette entreprise et qui se caractérisent par le nombre et la nature des organes de commercialisation ainsi que par le processus de commercialisation qui en résulte.

D'après leur degré d'indépendance et d'après le degré d'influence que l'entreprise productrice peut exercer sur les divers organes de commercialisation, on distingue les organisations suivantes (157):

1. Les organisations dont les organes sont liés juridiquement et économiquement à l'entreprise ou ne sont pas indépendants. Les organes qui appartiennent à ce genre d'organisations sont p.ex. les bureaux de vente de l'entreprise-mère (158).
2. Les organisations dont les organes sont liés ou dépendants rien qu'économiquement. On pourrait classer sous cette rubrique les bureaux des représentants qui distribuent le programme de production d'une entreprise.

3. Les organisations dont les organes sont économiquement et juridiquement indépendants. A cette catégorie appartiennent par exemple les sociétés de distribution autonomes.
4. Les organisations où des organes juridiquement et économiquement autonomes sont mêlés à des organes juridiquement et économiquement dépendants (comme par exemple la filiale d'une entreprise de production et des représentants indépendants, qui vendent parallèlement les produits de l'entreprise).

"Liés juridiquement ou dépendants" signifie qu'il existe des liens légaux, statutaires ou contractuels entre les organes de commercialisation et les producteurs dont ils vendent les produits - liens par lesquels ces organes sont tenus d'exécuter les directives, les instructions et les ordres de l'entreprise en question (159).

"Liés économiquement et dépendants" sont tous les organes de commercialisation qui dépendent financièrement, ou de par leur organisation, ou de par leur personnel, des producteurs dont ils distribuent les produits (160).

Souvent il n'est pas possible de classer les divers organes de commercialisation en dépendants ou indépendants: les limites entre la dépendance et l'indépendance économique et juridique ne sont pas toujours nettement établies. Par ailleurs une dépendance juridique suit souvent de près la dépendance économique, une fois que cette dernière est imposée.

Même dans la dépendance ou l'indépendance il y a des degrés: l'agent commercial qui ne représente qu'une seule firme est plus dépendant que celui qui en représente plusieurs.

Ce sera donc une question d'organisation purement pratique de savoir sous quelle forme et sous quelle rubrique ranger les organes de la gestion de la distribution dont E. Schäfer a établi un catalogue détaillé. (161)

Les canaux de la distribution font partie de l'organisation de vente d'une entreprise; ils "constituent le chemin du produit d'un fabricant quelconque jusqu'au prochain point d'utilisation productive de ce produit" (162). Ils peuvent être classifiés en voies directes et voies indirectes. Le chemin le plus court du fabricant à l'utilisateur est le chemin direct. Dans ce cas, le fabricant et/ou l'utilisateur auront à créer les organisations qui exercent des fonctions commerciales (163).

Si des organes de commercialisation, juridiquement et économiquement autonomes (que Schäfer appelle des intermédiaires de vente) (164) s'interposent entre le producteur et l'utilisateur, la vente se fait par voie indirecte.

Selon Preussel (165) la voie de vente directe se laisse subdiviser en:

- a) processus de commercialisation centralisé
- b) processus de commercialisation décentralisé

Dans le premier cas, la marchandise est livrée "départ usine"; dans le deuxième cas, des dépôts de vente, p.ex. franchissent l'intervalle entre l'entreprise vendeuse et celle dont émane la demande et qui achète le produit.

5.2 La sélection des processus et des organes de commercialisation. Sa signification, son importance et ses problèmes

Au cours de ces dernières années on a pu observer comment le centre de gravité de la gestion de l'entreprise a évolué

dans la politique de la gestion des producteurs, de l'économie de la production vers l'économie de la vente. Parallèlement à cette évolution de la mentalité du producteur, les questions relatives à la sélection du processus de vente et aux organes de distribution ont pris une importance accrue. Le processus de commercialisation n'est plus considéré, comme par le passé, comme étant exclusivement le canal par lequel s'écoulent nécessairement les biens produits. Sa mission s'est élargie; désormais il est un instrument important de la politique de la compétition. Les canaux de la commercialisation, la structure et le nombre des intermédiaires de la commercialisation déterminent à un degré considérable quels groupes d'acquéreurs seront prospectés, combien d'utilisateurs seront approvisionnés, quelles quantités de produits pourront être vendues et en combien de temps, quel sera le volume des frais de commercialisation, quelle "image" un produit, une marque ou une firme possèdera aux yeux de la clientèle, et donc en dernière analyse, quelle sera la position sur le marché du sujet économique.

Le choix judicieux des voies, des organes et du processus de commercialisation et par conséquent de l'établissement de l'organisation de vente, constitue une décision vitale (166) pour l'entreprise, décision dont la répercussion se fera sentir à longue échéance et détermine la structure de la vente du point de vue du rendement, des coûts, du profit, du capital et de l'organisation (167).

Les efforts de marketing de l'entrepreneur touchant l'organisation de la vente tendront à réduire au minimum les effets préjudiciables qui pourraient résulter de la mise en oeuvre insuffisante ou inopérante de ce moyen de marketing et à ouvrir sans cesse des débouchés nouveaux et des meilleures possibilités de vente.

Dans une économie de compétition, l'entreprise acheteuse passera normalement sa commande au fabricant qui - à égalité de produit et de prix - lui facilite le plus la décision concernant la quantité et la nature de son acquisition, qui livrera le produit le plus rapidement et qui le "servira" le mieux avec son service d'assistance technique (168). En mettant sur pied son organisation de vente, le fabricant devra tenir compte de cet aspect important de la prospection. La gestion des ventes de l'entreprise devra être prévue de telle manière que l'organisation de la commercialisation, de concert avec les autres éléments de la politique de vente, confère au bien d'investissement des caractéristiques préférentielles particulières dont l'influence positive se fera nettement sentir lors de l'évaluation de l'utilité de ce bien par l'utilisateur. Pour résoudre cette question, essentielle pour l'avenir du produit et même de l'entreprise, le producteur aura à examiner et à analyser les diverses voies de distribution quant à leur valeur promotionnelle, et à les comparer avec les mesures correspondantes prises par la concurrence.

Dans le domaine de l'industrie des biens d'investissement la vente par personnel possède une importance toute particulière comme moyen du marketing. Les biens d'investissement, à l'encontre des biens de consommation, ne se laissent pas vendre par un simple déploiement massif de publicité. L'acquéreur éventuel d'un bien d'investissement doit être prospecté individuellement; il veut qu'on lui offre en premier lieu une solution à son problème, et non simplement un produit. Il attend qu'on lui présente une assistance technique, il veut être conseillé lors du montage et de la mise en place des machines, il désire une aide active lors de l'utilisation des nouvelles installations de production. Seul un personnel possédant une excellente formation technique sera en mesure d'accomplir avec satisfaction une aussi vaste tâche. Bien qu'il ne vise pas spécialement les industries productrices de biens

d'investissement, Schnutenhaus, dans son ouvrage (170) consacré à l'organisation de la vente, conclut avec justesse que l'organisation des représentants constitue la partie essentielle de l'organisation de vente "la pratique ayant prouvé que la presque totalité des produits se vend par l'intervention d'au moins un représentant".

Chaque contact direct de l'entreprise productrice et de l'entreprise acquéreuse s'effectue par le contact personnel et le truchement du représentant, qu'il s'agisse ultérieurement de conseils techniques, de l'instruction, de la mise au courant, du montage ou de l'entretien et de l'inspection.

Parmi les représentants on distingue:

- le représentant commercial (commis-voyageur) qui est un employé du fabricant
- l'agent représentant une seule firme, c'est-à-dire un représentant juridiquement indépendant qui ne distribue que les produits d'une seule entreprise
- l'agent représentant plusieurs firmes, c'est-à-dire un représentant juridiquement indépendant, et qui travaille pour plusieurs entreprises.

Concernant l'établissement de l'organisation de la distribution on pourrait dire, en conclusion:

Les utilisateurs de biens d'investissement ont besoin des prestations productrices du fabricant (des biens) qualitativement et quantitativement, en temps opportun et à l'endroit approprié, offerts de manière adéquate (169).

Une organisation de commercialisation pourra en conséquence être considérée comme optimale lorsqu'en mettant en oeuvre qualitativement et quantitativement, dans l'espace géographique le plus favorable, et dans le temps le plus propice, un effectif suffisant de personnel de vente et de moyens matériels, elle atteint un maximum de vente des produits, avec un minimum indispensable de frais et de capital investi (171).

5.3 L'organisation de la commercialisation, instrument de la politique concurrentielle et moyen de marketing dans l'industrie des biens d'investissement

5.31 Examen des voies possibles de commercialisation, recherche des voies les plus appropriées aux biens d'investissement

5.311 Typologie des voies de commercialisation

En principe un bien d'investissement passe du fabricant à l'utilisateur par deux voies essentielles, qu'il s'agisse d'un marché national ou international (172):

1. Par la voie directe, où le bien d'investissement est livré directement du fabricant à l'utilisateur.
2. Par la voie indirecte, où il existe divers intermédiaires - commerce de gros, exportateurs, importateurs, etc.

Pour la vente directe ou indirecte, le fabricant qui offre sa marchandise se sert d'auxiliaires qui sont, ou bien des commis et des employés de l'entreprise productrice ou de l'entreprise commerciale (vendeurs, ingénieurs commerciaux, voyageurs de commerce (173); ou bien des commerçants indépendants, liés plus ou moins étroitement par contrat à l'entreprise (représentants de commerce, agents commerciaux spécialisés dans l'exportation,

commissionnaires et facteurs de marchandises sur le marché national et international liés au fournisseur de la manière la plus diverse et par des stipulations contractuelles les plus variées); ou bien encore des intermédiaires indépendants, n'exerçant leur activité pour l'entreprise que dans un cas particulier et par convention expresse, ou encore à l'occasion d'une manifestation particulière: exposition, foire commerciale, vente aux enchères, bourse de commerce, adjudication, appel d'offre etc. en ce qu'ils établissent le contact entre l'acheteur et le vendeur et prennent une part active à la conclusion du marché: courtiers, commissaires-vendeurs, organisateurs de foires commerciales et d'expositions, adjudicateurs, ingénieurs-conseil (174) etc.

Entre les auxiliaires de vente du producteur et ceux du commerce, il peut exister, outre les intermédiaires que nous venons de citer, des institutions de vente, dont les plus connues sont: le dépôt de vente, la succursale, le comptoir, la succursale à l'étranger (en tant qu'organismes appartenant à l'entreprise) le dépôt en consignation, le bureau de vente des coopératives ou des groupements d'entreprises.

L'esquisse de la page (236 a) montre les plus usuelles des voies de commercialisation directes et indirectes, avec intervention à deux reprises différentes d'établissement purement commerciaux (175).

5.312 Analyse des diverses voies de commercialisation en fonction de l'influence qu'elles peuvent avoir sur la promotion de la vente

Critères déterminant le choix des voies de commercialisation

Une typologie des voies de commercialisation permet de se rendre compte de la multiplicité et de la diversité des voies

LES VOIES DE COMMERCIALISATION SUR LE MARCHÉ DES BIENS D'INVESTISSEMENT

PRODUCTION

BIEN D'INVESTISSEMENT

LÉGENDE

	INSTITUTION DE COMMERCIALISATION	AUXILIAIRES DE COMMERCIALISATION
APPARTENANT À L'ENTREPRISE	DÉPÔT DE VENTE, SUCOUR- SALE, FILIALE À L'ÉTRANGER	VENDEUR, CONSEILLER VOYAGEUR - DEMARCHEUR
LIÉ PAR CONTRAT	DÉPÔT DE CONSIGNATION BUREAU DE VENTE DE LA COOPÉ- RATIVE DU DU GROUPEMENT	REPRÉSENTANT COMMER- CIAL, COMMISSIONNAIRE
EMPLOYÉ OCCA- SIONNELLEMENT	PARTICIPATION À UNE EXPOSITION UNE FOIRE COMMERCIALE, UNE VENTE À L'ENCAIN, UNE SOUMISSION	COURTIER, COMMISSAIRE - VENDEUR, ADJUDICATEUR, INGÉNIEUR - CONSEIL

APPARTENANT À L'ENTREPRISE	INSTITUTION DE VENTE DU PRODUCTEUR
LIÉ PAR CONTRAT	
EMPLOYÉ OCCA- SIONNELLEMENT	

APPARTENANT À L'ENTREPRISE	AUXILIAIRES DE VENTE DU PRODUCTEUR
LIÉ PAR CONTRAT	
EMPLOYÉ OCCA- SIONNELLEMENT	

ETABLISSEMENT
COMMERCIAL I

APPARTENANT À L'ENTREPRISE	INSTITUTION DE VENTE D'ÉTAB- LISSEMENT COMMERCIAL I
LIÉ PAR CONTRAT	
EMPLOYÉ OCCA- SIONNELLEMENT	

APPARTENANT À L'ENTREPRISE	AUXILIAIRES DE VENTE DE L'ÉTABLISSEMENT COMMERCIAL I
LIÉ PAR CONTRAT	
EMPLOYÉ OCCA- SIONNELLEMENT	

ETABLISSEMENT
COMMERCIAL II

APPARTENANT À L'ENTREPRISE	INSTITUTION DE VENTE DE L'ÉTABLISSEMENT COMMERCIAL II
LIÉ PAR CONTRAT	
EMPLOYÉ OCCA- SIONNELLEMENT	

APPARTENANT À L'ENTREPRISE	AUXILIAIRES DE VENTE DE L'ÉTABLISSEMENT COMMERCIAL II
LIÉ PAR CONTRAT	
EMPLOYÉ OCCA- SIONNELLEMENT	

UTILISATEUR DES BIENS D'INVESTISSEMENT

qu'un produit peut prendre depuis le fabricant jusqu'à ce qu'il arrive chez l'utilisateur. Une analyse exhaustive dépasserait toutefois le cadre de la présente étude: il faut donc s'en tenir à l'essentiel et examiner les critères qui déterminent le choix des voies de commercialisation en fonction de l'influence qu'elles auront sur la promotion de la vente. Cependant, il faut bien reconnaître que suivant les conditions régnant sur le marché, le même genre de produit peut arriver par des voies différentes aux divers utilisateurs.

Critères pour la vente directe

1. Par la vente directe, le fabricant a un meilleur contrôle sur le processus de la vente et les efforts de distribution. Il peut intervenir directement dans ce processus, influencer la passation du marché et, le cas échéant, adapter le prix ad hominem.
2. Par la vente directe, le fabricant est mieux en mesure
 - a) d'instruire et de familiariser les vendeurs avec les exigences et contingences techniques du bien d'investissement, en fonction du sens technique des clients - qui seront leurs interlocuteurs au cours des entretiens de prospection.
 - b) d'assurer et d'offrir un service d'assistance technique qui réponde exactement aux besoins de la clientèle, et plus particulièrement dans les cas de l'étude et de la construction (constructions spéciales), de la consultation (lorsqu'il s'agit de machines très compliquées ou de machines d'une construction nouvelle sur le marché), de l'installation et de la mise en marche (adaptation aux besoins de l'exploitation en ce qui concerne les prestations requises en quantité et en qualité) ainsi que des réparations.

3. Le coût de la vente directe est généralement moins onéreux dans les cas :

- a) où il n'y a que très peu d'utilisateurs sur le marché (p.ex. dans le cas des machines spéciales) et/ou lorsque le marché de la vente est dominé par un nombre restreint d'acquéreurs de grosse envergure (176).
- b) où un nombre assez important d'acquéreurs, qui totalisent un chiffre d'acquisition considérable, est réuni, dans un espace géographique nettement limité.

4. Le fabricant a un meilleur contact avec sa clientèle et est par conséquent bien mieux en mesure :

- a) de connaître exactement les besoins et les désirs de ses clients. Il peut proposer, suggérer des solutions qui répondent à ces besoins et à ces desiderata; il peut faire une démonstration de ses produits travaillant en conditions normales de service; il peut répondre en toute connaissance de cause aux questions des ingénieurs de la contrepartie, convaincre les responsables de la production, et même les responsables du service Achats, qui exercent une influence sur la décision d'acquiescer le bien d'investissement.

Ces avantages ne pourront toutefois être mis à profit que pour des projets de grande envergure et pour des investissements importants, où les décisions sont prises par plusieurs personnes après de longues délibérations et après des comparaisons minutieuses avec d'autres produits concurrentiels.

- b) d'examiner, de suivre et d'analyser le marché de sa branche, de reconnaître dès l'origine les développements de la conjoncture et d'y accorder la

totalité de la politique de son entreprise, et plus particulièrement celle de la politique d'investissement.

- c) de créer et de développer une "image" favorable de son entreprise et de ses produits, d'augmenter la confiance que sa clientèle a mise en son entreprise et ses produits, de sauvegarder cette confiance et d'établir par des relations personnelles suivies des décisions préférentielles en faveur des produits.

5. La vente directe permet souvent la conclusion de marchés de compensation.

En conséquence de ces critères, un grand nombre d'utilisateurs de biens d'investissement préfère l'achat direct chez le fabricant parce que ces utilisateurs ont la ferme conviction de mieux pouvoir se rendre compte des tendances de développement des produits qui leur semblent essentiels, de voir s'assurer un meilleur (si non le meilleur) service et d'obtenir un prix plus réduit (177).

Ils croient en outre que dans le cas de la vente directe, le producteur s'occupera plus intensément de leurs problèmes, qu'il est par ailleurs mieux au courant de ce qui les préoccupe et que de ce fait, les conseils qu'il leur donne leur semblent mieux fondés. Enfin, puisqu'il doit disposer d'un aperçu plus général, il leur pourra peut-être donner l'un ou l'autre renseignement précieux sur les problèmes qui tourmentent leurs concurrents.

Critères pour la vente indirecte

Il est toutefois incontestable que la vente directe présente certains inconvénients dont il est nécessaire de tenir compte lorsqu'on veut déterminer la voie de distribution

la plus efficace. Le pour et le contre devront être pesés raisonnablement. Parmi les éléments négatifs, que l'on peut considérer également comme des arguments en faveur de la vente indirecte par l'intermédiaire du commerce, citons les points suivants:

1. La vente directe présuppose l'existence d'une organisation de distribution fonctionnant à merveille et bien adaptée aux possibilités de production de l'entreprise. Une pareille organisation ne peut être créée et implantée qu'après de longs efforts et des frais élevés. La pénurie du personnel pose d'ailleurs un problème supplémentaire.
2. Lorsqu'il s'agit d'un marché lointain (d'un marché à l'étranger p.ex.) les établissements commerciaux possèdent une meilleure connaissance des débouchés et sont généralement déjà introduits chez les acquéreurs éventuels - ce qui n'est pas toujours le cas pour l'entreprise productrice. Le commerce connaît également mieux que l'utilisateur des biens d'investissement les sources d'approvisionnement; au lieu d'entreprendre des recherches difficiles et onéreuses concernant les fournisseurs qui peuvent entrer en ligne de compte, l'utilisateur préférera s'adresser au comptoir commercial.
3. Lorsque les utilisateurs sont dispersés, ou encore lorsqu'il s'agit de produits standard, le commerce pourra livrer ces produits plus rapidement que l'entreprise et "servir" plus efficacement et plus vite. Souvent, par suite des distances et des formalités douanières, une fourniture départ usine dure des semaines. Le commerce, implanté au centre des régions de consommation, peut fournir très rapidement de stock; en outre, il possède un service d'après-vente garantissant un dépannage dans les 24 ou 48 heures. Le client n'est pas

tenu à avoir un grand stock de matières premières, de moyens d'exploitation; il peut réduire au minimum son stock de pièces de rechange - ce qui équivaut à une économie sérieuse d'investissements en matériel, en frais d'entretien du stock; les montants ainsi libérés peuvent être investis plus productivement.

5.32 Raisons pour lesquelles les producteurs en biens d'investissement préfèrent la vente directe avec mise en oeuvre de leur propre dispositif de commercialisation

De plus en plus les producteurs de biens d'investissement passent à la formule de la vente directe, par laquelle il faut entendre la vente directe du producteur à l'utilisateur par l'entremise d'un personnel de vente appartenant à l'effectif de l'entreprise productrice. En premier lieu, ce phénomène est dû au fait que mieux que toute entreprise purement commerciale, le producteur offre une solution optimale aux tâches ci-après (180), qui sont d'importance capitale pour l'acquéreur:

- Le producteur peut mieux consulter techniquement l'acquéreur concernant les possibilités des biens d'investissement et des processus de production.
- S'il s'agit de grands projets, le producteur peut établir ses plans et construire ses machines pour ainsi dire "sur mesure" en fonction directe des installations existantes, et en tenant compte des desiderata du client.
- Le producteur peut assumer le montage et la mise en place du matériel, l'instruction et la mise au courant du personnel de l'acquéreur, l'entretien et l'inspection, le dépannage et la réparation, la fabrication et la mise en dépôt des pièces de rechange.

Déjà en 1927 Schnutenhaus constatait (181):

"Des produits techniques qui exigent des montages, des réparations, des instructions et une mise au courant, des inspections etc. n'ont que faire d'un long circuit de distribution. La distance la plus courte est la meilleure. Ils sont une preuve péremptoire que c'est le produit qui détermine quasi de façon décisive la voie de distribution". Ces constatations permettent de voir que les tâches pour lesquelles la vente directe semble présenter un maximum d'avantages, résultent de la nature du produit, et plus particulièrement de sa complexité technique, de "la nécessité d'être expliqué" (182).

L'organisation de vente d'une entreprise est, sur son marché, la responsable et l'organe exécutif de toutes les mesures concernant la politique de vente. Elle devra donc être établie "de manière si efficace, qu'elle couvre au suprême degré les besoins des utilisateurs, avec un nombre d'intermédiaires le plus petit possible et le moins de frais possible (183)".

Les prestations des intermédiaires se compliquent en relation directe de la complexité du bien d'investissement et de la spécialisation de ses fonctions. Plus la machine ou l'installation se complique et les fonctions se spécialisent, plus la tâche de l'intermédiaire de vente devient, elle aussi, plus compliquée, ses fonctions plus spécialisées en ce qui concerne les conseils techniques, l'étude et l'élaboration, le service d'assistance technique; la formation technique et les connaissances techniques et pratiques qu'il doit posséder dans son domaine déjà très particulier, sont d'un niveau très élevé. Si bien qu'au même degré que se complique et se spécialise le bien d'investissement, l'écart du producteur à l'utilisateur doit diminuer et devenir plus direct, en même temps qu'il convient de faire appel à des organisations

de commercialisation juridiquement et économiquement liées et dépendantes, pour que les tâches imposées par le secteur de la distribution puissent être accomplies de manière satisfaisante (184).

Plus les tâches imposées par le secteur de la distribution d'un bien deviennent compliquées, spécialisées, étendues, et moins les organisations indépendantes ou non-liées juridiquement ou économiquement seront appropriées: le personnel chargé de la distribution est peu ou pas du tout qualifié du point de vue technique; une collaboration étroite entre les organes de distribution et l'entreprise productrice devient quasi impossible ou du moins très peu articulée.

Plus la décision d'achat d'un bien d'investissement aura de l'importance pour l'entreprise acquéreuse, plus le processus de décision sera long, précis, conséquent, volumineux, détaillé - et oiseux, plus le nombre de personnes ayant à prendre une part de responsabilité dans cette décision sera grand, plus le nombre d'offres relatives à ce bien sera considérable, plus les arguments purement rationnels et objectifs de ces offres prévaudront et plus le "niveau hiérarchique" des personnes qui auront à décider de l'acquisition sera élevé.

Du point de vue de la stratégie de la vente, la règle suivante est à établir par rapport à l'importance de la décision de l'acquisition:

Plus une décision d'acquisition est importante pour l'entreprise acquéreuse, plus les mesures stratégiques de vente prendront de la valeur et du poids.

L'organisation de commercialisation doit s'adapter dans la mesure la plus vaste possible aux répercussions qu'un

bien, faisant l'objet d'une offre, pourra avoir sur l'acquéreur éventuel.

En d'autres mots:

- a) Plus les répercussions suscitées par un bien d'investissement seront importantes pour l'utilisateur, plus la qualification professionnelle des intermédiaires entre celui qui offre ce bien et celui qui veut l'acheter, doit être étendue et profonde. Généralement on ne pourra, dans ce cas, faire appel à d'autres organisations de vente que celles qui sont juridiquement et économiquement liées au producteur, en ont reçu une formation technique très ample et pouvant ensemble avec le producteur ou du moins suivant ses directives, mener de manière compétente les négociations nécessaires avec les acquéreurs effectifs ou possibles.
- b) Plus les répercussions résultant de l'acquisition et du travail d'un bien d'investissement auront de l'importance pour l'utilisateur, plus les activités de vente de l'entreprise vendeuse devront être individuelles et "faites sur mesure".

Ces activités posent dès lors les impératifs suivants:

Les informations nécessaires à l'utilisateur concernant les qualités, les prix et les conditions, le processus de fabrication, la construction etc. devront être communiquées en temps opportun, de manière adéquate et aux personnes qualifiées. Car le contact individuel avec les responsables et les spécialistes peut, si le produit est compétitif et de qualité égale, être un des éléments déterminant la décision d'achat de manière positive. Plus la voie qui mène du producteur à l'utilisateur est directe, plus le contact entre les deux doit être intensif et individuel,

plus le producteur pourra répondre individuellement aux désirs de l'acquéreur par des prestations de vente, et plus il sera nécessaire de prévoir ces prestations de service.

L'efficacité des prestations de vente dépend de la nécessité, du besoin que le client peut avoir de ces prestations ainsi que de la capacité de rendement des éléments qui auront à effectuer ces prestations. La nécessité de créer des éléments chargés du secteur de la distribution et de les munir d'une haute capacité de rendement croît avec l'importance des répercussions qui résultent pour l'utilisateur de l'acquisition et du rendement productif du bien acquis. En corrélation, avec cette importance croît la nécessité de prévoir une organisation de vente qui soit liée juridiquement et économiquement à l'entreprise et qui possède le moins d'intermédiaires possible entre le producteur et l'utilisateur.

La mise en oeuvre d'organisations de vente appartenant en propre à l'entreprise productrice se fait le plus impérieuse "lorsque la vente du bien d'investissement requiert déjà à l'échelon de l'étude une coopération étroite, d'ingénieur à ingénieur, avec le personnel de l'acquéreur et dans l'usine de celui-ci, surtout lorsqu'il s'agit d'une machine spéciale, d'une construction ad hoc, ou lorsque le bien d'investissement qui est en jeu atteint les dimensions et l'ordre d'importance d'un laminoir, d'un groupe générateur d'une centrale hydroélectrique, d'installations haute fréquence pour installations industrielles ou médicales" (185).

Un autre élément en faveur de la vente directe et qui est étroitement lié aux travaux du bureau d'études, est celui de la construction spéciale ou de la construction à un seul exemplaire. Il est logique que dans le cas d'une construction spéciale, la collaboration entre le producteur

et l'utilisateur soit des plus étroites; il n'en est pas autrement lorsqu'une construction doit être réalisée qui se base sur des commandes distinctes et individuelles (186). Seyffert, lui aussi, voit dans la fabrication unitaire une raison majeure pour une voie de commercialisation très courte (187). Il écrit: "Dans le domaine des moyens de production, pour autant qu'ils soient fabriqués individuellement, le marché se passe par les contacts directs du producteur et de l'utilisateur".

Outre les raisons citées ci-dessus et qui sont déterminées par la nature du produit même, il en est d'autres encore qui plaident en faveur de la vente directe et qui sont dues aux particularités du marché de biens d'investissement, à la structure de la clientèle et au petit nombre des entreprises acquéreuses. Comparée aux autres moyens de commercialisation, la mise en oeuvre d'un organisme de vente directe, appartenant en propre à l'entreprise productrice permet une prospection bien plus intense des clients et des utilisateurs, et une position plus forte, mieux consolidée, sur le marché. Le contact direct avec les acquéreurs permet d'ailleurs de s'orienter avec plus de précision concernant les conditions du marché, son comportement et les besoins de la clientèle.

Une autre raison encore, et non la moindre, pour préconiser la vente directe des biens d'investissement, c'est que de cette manière l'entreprise est en mesure d'exercer un contrôle effectif sur les organes de vente et de distribution. "Le comportement et les activités des agents de vente appartenant à l'entreprise se laissent mieux observer et guider, leurs intérêts peuvent être coordonnés plus étroitement avec ceux de l'entreprise. Ce qui n'est pas toujours le cas avec des agents indépendants, comme l'expérience le prouve"(188). Gutenberg, dans ses volumes consacrés aux principes de la gestion industrielle et commerciale (189) attribue "aux avantages nombreux de la vente

directe et à l'influence que l'entreprise peut prendre directement sur ses organisations de vente, même à l'étranger" le fait incontestable qu'aux Etats-Unis et en Allemagne les entreprises se décident de plus en plus à pourvoir eux-mêmes à l'exportation directe.

On peut donc conclure que la nature particulière des biens d'investissement, les caractéristiques particulières du marché de ces biens, la possibilité de mieux prendre de l'influence sur les agents de vente et de mieux contrôler leurs activités, recommandent tout spécialement de choisir la voie de la vente directe - plus même: l'imposent comme la plus efficace.

Mais alors qu'il semble bien que la vente directe se laisse réaliser sans trop de difficultés sur le marché intérieur, en mettant en oeuvre un groupe d'ingénieurs commerciaux et de démarcheurs-techniciens, la plupart des entreprises ne pourra guère - pour des raisons financières, économiques, techniques - organiser à l'étranger un vaste réseau de vente direct par agents commerciaux ou par filiales. Il n'existe pas moins une tendance marquée à "faire du représentant à l'étranger un commis de la maison-mère, en lui payant des appointements fixes outre ses commissions de vente. De cette manière, les liens qui le rattachent à la maison-mère sont plus étroits; en même temps on empêche que l'agent dissemine son activité en représentant plusieurs firmes. La même tendance se fait jour avec la création des agences de vente directement rattachées à l'entreprise" (190).

Là où pour les raisons indiquées plus haut il n'est pas possible de prévoir des organisations en propre, et qu'il faille se servir de l'intermédiaire des agences étrangères, d'agents dépositaires, de commissionnaires etc., leur fonction ne dépassera guère une activité de premier contact,

Tableau xxx

Importance des voies de commercialisation des producteurs en 1959-1974 par secteurs industriels et en fonction du pourcentage des entreprises questionnées

voies de commercialisation	...% des entreprises (a) questionnées fournissent leurs produits à leurs clients (b) dans l'industrie				
	considérés en son ensemble	des produits de base et des biens de production	des biens d'investissement des biens de semenc	des biens de consommation	alimentaire
directement à partir de l'usine	89	96	78	99	96
par dépôts de vente en propre, dépendant juridiquement de l'entreprise	19	14	22	13	32
par agences de vente en propre, dépendant juridiquement de l'entreprise	8	4	8	5	12
par une ou plusieurs sociétés commerciales en propre, juridiquement indépendantes de l'entreprise (c)	7	6	7	3	14
par dépôts de vente des agences commerciales indépendantes de l'entreprise	27	4	24	53	23
par des dépôts de vente juridiquement indépendants	11	9	9	6	24

Remarques:

- a) les entreprises questionnées pouvaient s'inscrire dans plusieurs colonnes.
 b) dans le sens où y attache l'enquête il faut entendre par client toute personne ou entreprise qui reçoit une marchandise par la voie indiquée et soit l'utilise, la transforme ou la revend pour son propre compte.
 c) y compris les sociétés ou agences commerciales qui représentent encore d'autres entreprises.

Source: Enquête de l'institut de conjoncture IFO

Tableau XXII

Importance des voies de commercialisation des producteurs en 1969-1974
par secteurs industriels et en fonction de la valeur totale fournie

voies de commercialisation	...% des fournitures vont à des clients (a) de l'industrie (pourcentage en valeur)			
	considérée en son en- semble	des produits de base et des biens de production	des biens d'investis- sation	alimentaire
directement à partir de l'usine	84	91	84	91
par dépôts de vente en propre, dépendant juridiquement de l'entreprise	4	3	5	2
par agences de vente en propre, dépendant juridiquement de l'entreprise	3	1	3	1
par une ou plusieurs sociétés commerciales en propre, juridiquement indépendantes de l'entreprise (b)	3	3	2	1
par dépôts de vente des agences commerciales indépendantes de l'entreprise	4	-	4	4
par des dépôts de vente juridiquement indépendants	2	2	2	1
total des organisations de vente	16	9	16	9
				29

a) voir remarque b) du tableau XXI (client) b) voir remarque c) du tableau XXI
Source: enquête de l'institut de conjoncture IFO

Tableau XXXI

Importance des voies de commercialisation des producteurs en 1969-1974 par secteurs industriels et par ordre de grandeur des entreprises (en fonction de la quote-part des firmes)

voies de commercialisation	...% des entreprises questionnées fournissent leurs produits à leur clientèle dans l'industrie ...											
	des produits de base et des biens de production			des biens d'investissement			des biens de consommation			alimentaire		
	importance de l'effectif en personnel	importance de l'effectif en personnel	importance de l'effectif en personnel	importance de l'effectif en personnel	importance de l'effectif en personnel	importance de l'effectif en personnel	importance de l'effectif en personnel	importance de l'effectif en personnel	importance de l'effectif en personnel	importance de l'effectif en personnel	importance de l'effectif en personnel	importance de l'effectif en personnel
	1-199	200-999	1000 et plus	1-199	200-999	1000 et plus	1-199	200-999	1000 et plus	1-199	200-999	1000 et plus
directement à partir de l'usine	97	96	100	99	97	89	99	90	97	97	91	83
par dépôts de vente en propre, dépendant juridiquement de l'entreprise	6	21	-	16	25	33	10	14	24	17	36	83
par agences de vente en propre, dépendant juridiquement de l'entreprise	3	7	-	4	8	16	3	6	9	9	20	-
par une ou plusieurs sociétés commerciales en propre, juridiquement indépendantes de l'entreprise (c)	4	12	-	6	7	11	4	4	-	12	23	17
par dépôts de vente d'agences commerciales indépendantes de l'entreprise	4	3	-	20	28	19	19	20	12	21	30	-
par des dépôts de vente juridiquement indépendants	3	12	-	0	12	11	6	8	3	12	34	33

a) voir tableau XXI, Remarque a)

b) voir tableau XXI, Remarque b)

c) voir tableau XXI, Remarque c)

Source: Enquête de l'Institut de conjoncture IFO

Tableau XXIV

Importance des voies de commercialisation des producteurs en 1969-1974 par secteurs industriels et par ordre de grandeur des effectifs des entreprises (en fonction de la valeur des produits fournis)

voies de commercialisation	...% des marchandises des entreprises questionnées vont à la clientèle (a) dans l'industrie ...											
	des produits de base et des biens de production			des biens d'investissement			des biens de consommation			alimentaire		
	importance de l'effectif en personnel			importance de l'effectif en personnel			importance de l'effectif en personnel			importance de l'effectif en personnel		
	1- 100	200- 999	1000 et plus	1- 100	200- 999	1000 et plus	1- 100	200- 999	1000 et plus	1- 100	200- 999	1000 et plus
directement à partir de l'usine	92	90	100	90	81	75	91	93	91	76	53	50
par dépôts de vente en propre dépendant juridiquement de l'entreprise	2	4	-	2	7	12	2	2	3	4	11	42
par agences de vente en propre dépendant juridiquement de l'entreprise	1	-	-	1	2	6	1	1	4	4	12	-
par une ou plusieurs sociétés commerciales en propre, juridiquement indépendantes de l'entreprise (b)	3	4	-	2	2	3	1	0	-	5	7	1
par dépôts de vente d'agences commerciales indépendantes de l'entreprise	0	1	-	3	3	1	4	3	2	5	7	-
par des dépôts de vente juridiquement indépendants	2	1	-	2	3	3	1	1	0	6	10	7

a) voir tableau XXI, remarque b)

b) voir tableau XXI, remarque c)

Source: Enquête de l'institut de conjoncture DFO

d'orientation de la clientèle et de l'entreprise vendeuse. Cette dernière devra toutefois continuer à assumer la fonction de conseil technique, et à résoudre les problèmes techniques posés par le client. A cet effet, elle se servira soit d'ingénieurs-conseil envoyés en mission dans chaque cas particulier, soit encore de son propre personnel, parlant la langue du pays, et qui sera mis temporairement à la disposition des représentants à l'étranger jusqu'à ce que la vente soit conclue.

Le contact direct entre le producteur et l'utilisateur ainsi que la vente directe des biens d'investissement sont donc d'une importance toute particulière - importance qui ne fait que s'accroître et prendra dans l'avenir une ampleur de plus en plus grande, au fur et à mesure que se réalise l'intégration économique de l'Europe et du monde. Cette évolution est confirmée par une étude relative aux organismes de vente industrielle, entreprise en 1969 par un institut de conjoncture (IFO) dans la République Fédérale d'Allemagne et publiée en 1969 (191). Les résultats de cette enquête indiquent que la méthode de vente la plus usuelle est la vente directe du producteur, la fourniture directe du producteur au client (voir tableau XXI). La prédominance de la vente directe des biens d'investissement est plus flagrante encore, si on considère le pourcentage d'utilisation de cette méthode par rapport au total (en valeur) des marchandises livrées (voir tableau XXII).

L'enquête susdite avait également pour but de constater l'importance des organisations de vente (celles appartenant aux entreprises et celles travaillant pour compte des entreprises) en tant qu'intermédiaires de vente et leurs relations avec les établissements indépendants de vente en gros.

Pour autant que les producteurs exercent pour leur propre compte des fonctions de commercialisation, ils se servent fréquemment d'éléments qui, bien qu'appartenant à l'entreprise, ne sont pas incorporés au processus de la production, ont généralement une implantation géographique distincte de l'entreprise même et dépendent économiquement en une mesure plus ou moins large de cette dernière, bien qu'étant juridiquement souvent distinctes d'elle. Parmi ces organes de distribution "détachés" appartenant en propre à l'entreprise ou travaillant par ordre de celle-ci, mentionnons:

- les dépôts de vente dépendant juridiquement de l'entreprise
- les agences ou succursales de vente dépendant juridiquement de l'entreprise
- les sociétés commerciales en propre, juridiquement indépendantes de l'entreprise
- les dépôts de vente, maintenus par le producteur chez les représentants indépendants et autonomes
- les dépôts de vente, maintenus par le producteur auprès de dépositaires commerciaux, indépendants et autonomes

Nous les examinerons collectivement sous le générique d'"organes de vente, liés au producteur mais décentralisés et détachés plus ou moins de l'entreprise" (192).

D'après l'enquête de l'institut IFO, la vente des biens d'investissement par l'intermédiaire des organismes détachés joue le rôle le plus important: 22 % des producteurs consultés se servent de cette méthode de commercialisation, alors que dans les autres secteurs industriels relativement peu d'entreprises fournissent exclusivement leurs produits de cette manière (191a). L'importance économique

des organes de vente devient plus éclatante encore lorsqu'on considère leur quote-part en fonction de l'ensemble des marchandises livrées, exprimée en valeur des produits. Considérée sous cet angle, la prédominance de la fourniture directe devient plus évidente encore.

En fonction de la valeur des marchandises livrées, la quote-part des organismes de vente détachés (16 % en moyenne pour l'ensemble des industriels) est inférieure à la quote-part des producteurs qui se servent d'organismes qu'ils ont créés eux-mêmes. L'enquête montre toutefois qu'au fur et à mesure que la grandeur de l'entreprise augmente - ce qui s'exprime par l'importance de leur effectif en personnel - les producteurs de biens d'investissement se servent de plus en plus d'organismes de vente décentralisés^(191b). Cette tendance est particulièrement marquée chez les dépôts de vente et les succursales de vente juridiquement dépendantes de l'entreprise (voir tabl. XXIII, XXIV). D'autre part l'importance des dépôts entretenus par les agences commerciales diminue pour les entreprises de grande envergure.

Ces dernières années, on peut observer une tendance marquée (bien que légère encore) de la part des producteurs de fournir leurs produits par l'intermédiaire d'organisations de vente qui leur appartiennent en propre ou qui travaillent par ordre et pour compte de ces producteurs. (191 c) La plupart des producteurs consultés a déclaré vouloir renforcer cette tendance dans l'avenir, en d'autres mots de prévoir une extension des organisations existantes et la création d'un grand nombre d'organisations nouvelles du même genre. L'industrie semble donc bien être convaincue que la manière la plus efficace de livrer ses produits aux clients est celle de se servir de ses propres organisations ou éléments de vente, décentralisés par rapport à l'entreprise, mais absolument dépendants d'elle.

Les petites entreprises paraissent moins vouloir mettre en oeuvre des organisations de vente décentralisées. Malgré la tendance des grosses entreprises de servir leur clientèle par l'intermédiaire d'organismes de vente détachés leur appartenant en propre, la vente directe continuera à prédominer dans l'avenir.

Comparées au commerce de gros, les organismes de vente appartenant en propre au producteur ou chargés par lui de la vente de ses produits ont le plus d'importance lorsqu'il s'agit de la commercialisation de biens d'investissement. Les organisations de vente appartenant en propre à l'entreprise exercent leur activité sur le même plan et au même degré que le commerce de gros autonome. Pour tout au plus un tiers de leur chiffre d'affaires, ils jouent le rôle de sous-traitants du commerce de gros. On peut donc les considérer comme des concurrents directs du commerce de gros indépendant. Ce phénomène est plus accentué encore lorsqu'il s'agit des organisations de vente des gros producteurs de biens d'investissement. (191 d)

Interrogées pourquoi elles renoncent à se servir du commerce de gros comme organisations de vente, les entreprises consultées au cours de l'enquête ci-dessus ont fait valoir les arguments suivants (193):

- La vente par l'intermédiaire des organisations en propre est moins onéreuse
- Le commerce de gros ne possède pas les connaissances techniques requises, il ne peut donc exercer que très imparfaitement sa fonction de conseiller et de guide
- Les organisations en propre offrent un service d'assistance technique meilleur et plus rationnel
- Les organisations en propre servent la clientèle plus rapidement

- Les commandes considérables exigent le contact direct avec le gros client
- Le marché n'est pas tellement vaste, si bien que l'inter-vention du commerce de gros est superflue dans la plupart des cas

Pour une mise en oeuvre plus intense des organisations en propre, décentralisées, les raisons données se laissent résumer comme suit (194):

- une organisation plus rationnelle et plus rigoureuse
- la nécessité d'une fourniture plus rapide
- la création et l'exploitation de marchés et de débouchés plus vastes
- le développement systématique et plus intense d'un service d'assistance technique et de conseil technique.

Les entreprises ayant éliminé systématiquement le commerce de gros au cours de ces dernières années, justifient cette mesure de la manière suivante (194 a):

- Les produits sont d'un caractère tellement spécial et d'une valeur tellement élevée qu'il est absolument nécessaire d'avoir un service d'assistance technique qui soit compétent et qui puisse conseiller judicieusement la clientèle.
- La vente par l'intermédiaire du commerce de gros augmente fortement les coûts de la distribution.
- Le commerce de gros exige des remises trop élevées et des conditions trop lourdes.
- L'activité de vente du commerce de gros n'est pas très effective.

- Le commerce de gros dispose de trop peu de capitaux pour réaliser le cas échéant des investissements importants mais nécessaires.
- Le commerce de gros est peu disposé à reprendre pour son compte les risques du stock.
- L'organisation de vente en propre est plus souple et réagit plus rapidement aux fluctuations du marché. Le commerce de gros est bien plus passif.

6. Publicité et relations publiques

6.1 La publicité des biens d'investissement. Son importance, ses tâches, ses buts

"La publicité - par quoi l'on entend les différents moyens de prospection autres que la vente directe - est aujourd'hui un instrument aussi puissant qu'indispensable. Cela s'explique par le fait que les entreprises sont obligées, dans l'économie moderne, d'entrer en contact avec une clientèle très étendue, parfois avec le monde entier" (195).

"Quelle part du travail commercial doit être accomplie par la publicité? La question est fondamentale pour déterminer des objectifs publicitaires réalistes et mesurables. On ne devrait pas imposer à la publicité des tâches qu'elle ne peut assumer. La publicité est une force de communication. C'est donc une tâche de communication qui doit lui être assignée. Son travail est de transmettre un message de vente - pas seulement de présenter un message au public, mais de transmettre un message de vente qui stimule et finalement mène à une action: l'achat. En d'autres termes, la tâche de la publicité est d'atteindre les clients éventuels pour leur faire connaître le produit et ses avantages" (196).

Par conséquent "la publicité est indéniablement utile pour faire pénétrer un produit nouveau dans le public" (197).

Les objectifs de la publicité pour les biens d'investissement

Généralement parlant, on peut affirmer que la publicité a pour but de vaincre les résistances d'achat existant sur le marché et "d'établir le plus favorablement possible les conditions de vente d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises en mettant en oeuvre des moyens publicitaires" (198).

Ce but ne constitue bien entendu que le cadre général permettant de déterminer les objectifs particuliers et spécifiques, orientés vers les buts de vente de l'entreprise sur le marché national et à l'étranger. Pour les biens d'investissement, ces objectifs spécifiques peuvent être: (199) (200)

A. Des buts indiquant ce que l'on veut atteindre

a) objectifs de nature économique:

- on veut atteindre un chiffre d'affaires déterminé (publicité d'introduction)
- on veut conserver le chiffre d'affaires atteint (publicité de stabilisation)
- on veut étendre le chiffre d'affaires atteint (publicité d'expansion)

b) objectifs de nature psychologique:

- on veut attirer l'attention (publicité d'introduction)
- on veut éveiller l'intérêt
- on veut éveiller le désir de posséder l'objet
- on veut déclencher une action d'achat

B. Des buts indiquant qui l'on veut atteindre:

- a) un pays ou plusieurs pays à prospecter
- b) à l'intérieur de celui-ci (ou de ceux-ci) les branches économiques déterminées
- c) à l'intérieur de celles-ci, les entreprises pouvant éventuellement être acquéreuses
- d) à l'intérieur de celles-ci, les groupes de personnes à prospecter

Les situations économiques étant éminemment variées, il est clair que toute nomenclature des objectifs publicitaires possibles demeure entâchée de lacunes, d'autant plus qu'il faut considérer que les objectifs économiques ou psychologiques constituent des décisions libres de l'entreprise.

En mettant en oeuvre des moyens publicitaires destinés à faire connaître le bien d'investissement et à éveiller l'intérêt de l'acquéreur éventuel on parvient à aplanir le chemin aux démarcheurs, à déblayer le terrain, à ouvrir la porte pour ainsi dire. Si l'entreprise veut par son activité publicitaire, éveiller le désir de posséder l'objet ou déclencher l'action d'achat, les contacts déjà établis peuvent être avivés, les négociations déjà en cours stimulées, accélérées. Le personnel de vente dispose de ce chef de plus de temps pour les négociations verbales concernant les faits pratiques qui ne peuvent pas être élucidés - ou pas assez - par la publicité de vente.

Il est extrêmement rare que le producteur de biens d'investissement s'efforce de déclencher l'action d'achat uniquement au moyen de la publicité de vente, - sauf dans quelques circonstances exceptionnelles.

Alors que les pays, ou les branches industrielles, ou même les entreprises acquéreuses que l'on désire prospector, sont précisées par chaque producteur suivant ses objectifs propres et en tenant compte des données initiales et constituent donc un problème particulier, les groupes des personnes à toucher par la prospection peuvent être considérés comme un problème fondamental pour la publicité des biens d'investissement pour lequel une solution générale valable pourrait être trouvée. Nous reviendrons sur cette question au cours des pages suivantes.

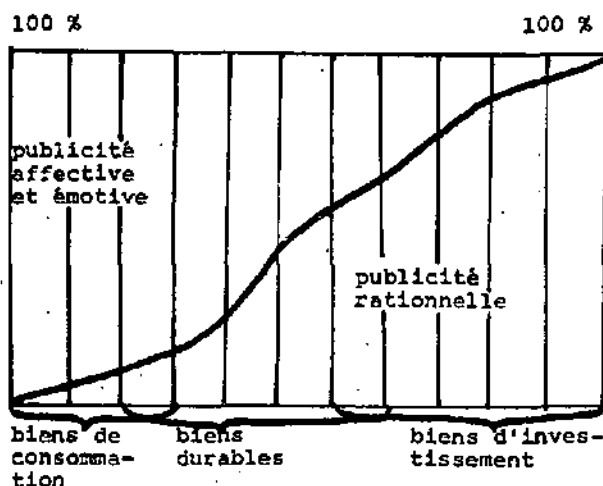
6.2 Problèmes de la publicité relative aux biens d'investissement

La publicité relative aux biens d'investissement soulève un certain nombre de problèmes typiques qui résultent - tout comme pour l'analyse des marchés (202) - du caractère

particulier de ce genre de produits. Ces problèmes doivent être pris en considération, si l'on veut que la publicité soutienne et favorise la vente de manière efficace.

- a) du fait que les biens d'investissement requièrent beaucoup d'information et de mise au courant, la publicité pour ces biens devra revêtir le caractère d'une argumentation concrète et rationnelle ainsi que d'une information exhaustive. Elle ne doit pas surenchérir à coups de slogans; elle doit convaincre, être précise, exacte, solide, valable, concluante (201).
- b) du fait que la production des biens d'investissement demande un certain temps, que ces biens ont une longévité assez prononcée et que la demande se développe par bonds et très irrégulièrement, la publicité pour ces biens doit pour ainsi dire être ininterrompue, d'abord pour garantir la continuité des commandes nouvelles d'avec les commandes en cours d'exécution, ensuite pour pouvoir répondre à chaque instant un besoin soudain par une offre adéquate.
- c) du fait que la demande des biens d'investissement dépend éventuellement de la demande des produits fabriqués à l'aide de ces biens, il peut devenir nécessaire d'inclure ces biens et cette demande secondaire dans la publicité, afin de poser à cet échelon déjà la base préférentielle pour la vente des biens d'investissement.
- d) le nombre relativement restreint d'acquéreurs de biens d'investissement exige que les moyens de publicité appropriés soient étudiés avec un soin extrême, pour toucher sûrement les personnes que l'on veut prospector, sans qu'il y ait trop de perte de diffusion.
- e) étant donné que la décision d'achat relative aux biens d'investissement dépend presque exclusivement de considérations logiques et rationnelles, la publicité devra

elle aussi être d'ordre logique et rationnel, et inclure dans ses arguments en premier lieu ceux qui font appel à la raison, sans toutefois perdre de vue que ces décisions peuvent jusqu'à un certain degré au moins, être déterminées, par des éléments d'ordre émotif, affectif et irrationnel. Les économistes ne se convertissent que très lentement à l'idée, cependant corroborée par les faits, que dans la décision d'achat de biens d'investissement les éléments irrationnels et affectifs jouent un certain rôle, - d'autant plus qu'il s'agit d'impondérables et qu'il n'existe à présent aucun critère péremptoire qui permette de déterminer de façon incontestable jusqu'à quel point les considérations d'ordre rationnel sont influencées par celles d'ordre irrationnel. Le diagramme de Meinhold (203) indique assez bien la proportion d'arguments rationnels et affectifs qui entrent en jeu dans la publicité pour les biens de nature diverse.



Plus donc un produit sera d'une consommation quasi quotidienne, plus la publicité pourra renoncer à se servir d'arguments rationnels, arguments sur lesquels la publicité des biens d'investissement devra s'appuyer tout particulièrement (204).

- f) du fait que pour les biens d'investissement, la décision d'achat est prise par un groupe et non par un individu, la publicité de ces biens est soumise à la raison critique de ce groupe, dont la tâche consiste à examiner et à contrôler les données contenues dans l'offre et donc dans la publicité, chaque membre de ce groupe examinant le produit offert sous l'optique de sa fonction et de l'emploi, voire même du rang qu'il occupe dans l'entreprise. La publicité des biens d'investissement doit par conséquent être formulée de façon à servir de base ou de point de départ aux considérations établies sous des perspectives aussi divergentes.

6.3 Mesures préparatoires et manière de procéder pour améliorer dans la pratique la publicité des biens d'investissement

6.31 Recherche des personnes ou des groupes à prospecter
Délimitation exacte des groupes d'acquéreurs

Surtout lorsqu'une entreprise se présente sur le marché avec un catalogue universel, c'est-à-dire avec un grand nombre de produits pouvant être utilisés par un grand nombre de branches industrielles, il est indispensable de délimiter strictement les groupes d'acquéreurs entrant en ligne de compte et d'analyser leur structure. Ce n'est que de cette manière que l'on pourra savoir si les organes d'insertion choisis couvriront complètement les secteurs économiques constituant la majorité des acquéreurs éventuels.

Une analyse structurelle des branches d'utilisateurs offrira non seulement des renseignements précieux sur l'effectif des divers groupes d'acquéreurs; elle révèle en outre la proportion, à l'intérieur de ces groupes, des petites, moyennes et grosses entreprises, leur forme juridique et sociale - ce qui est intéressant pour autant que la structure hiérarchique d'une entreprise dépend fortement de la forme sociale et de l'effectif en personnel. La structure hiérarchique joue un rôle important: elle permet de se rendre compte de la participation d'un certain nombre de personnes à la décision d'achat. Il s'agit dès lors de savoir quelles sont les personnes au sein de l'entreprise, qui décident en dernier ressort et qui, par conséquent doivent être prospectées.

Quel est le groupe de personnes qui décide de l'achat?

Lorsqu'on analyse la publicité faite pour des biens d'investissement, on constate souvent qu'elle est guidée essentiellement par le souci de savoir de quelle manière on pourra toucher les entreprises du groupe utilisateur au moyen d'une publication professionnelle, revue spécialisée, revue technique etc. dont le chiffre de diffusion est particulièrement considérable au sein du groupe visé. Bien que cette manière soit loin d'être erronée, elle ne garantit nullement que dans les entreprises en question, le groupe de personnes qui décide en dernier lieu de l'achat du produit, soit effectivement atteint par cette publicité. Il est très possible que la revue en question fera une apparition plus ou moins éphémère sur la table du chef du bureau d'achat, alors que l'influence décisive émane peut être du chef de la production, comme il est normal lorsqu'il s'agit d'une installation de nature purement technique.

La recherche de la personne décidant en dernier ressort n'est pas seulement importante parceque l'efficacité de

la publicité dépend en majeure partie de la valeur et du choix judicieux de la publication où elle paraîtra, mais encore et surtout parceque la teneur du texte publicitaire, le secteur d'attaque, doit être établi en fonction du lecteur - donc en fonction de ses intérêts et même de son niveau de connaissances techniques.

Le problème se complique encore du fait qu'au cours de ces dernières années, les entreprises industrielles ont tendance à démultiplier, partager et séparer les fonctions techniques et administratives. En conséquence, un nombre de plus en plus grand de personnes participe à la décision d'achat (205), surtout lorsqu'il s'agit d'installations ou de machines d'un investissement considérable et d'une complexité technique d'un degré très élevé.

Une publicité ne s'adressant exclusivement qu'aux techniciens intéressés n'est possible que si l'entreprise productrice effectue une analyse approfondie des groupes de personnes susceptibles d'imposer leur décision à l'entreprise utilisatrice (206). Cela peut s'effectuer, par exemple, si les démarcheurs ou les responsables de vente notent, pour chaque cas et pour chaque négociation, le nom et la qualité des personnes qui participaient aux pourparlers, et qui, en dernière analyse, ont décidé de l'achat. Le résultat de ces rapports des démarcheurs (ou des ingénieurs commerciaux) devra être vérifié constamment à l'aide d'une analyse statistique et systématique. Lorsqu'il s'agit de connaître les conditions préalables nécessaires et indispensables pour qu'une campagne publicitaire d'ordre technique soit efficace et couronnée de succès, il faudra effectuer des analyses de base, surtout quand il s'agit d'une nouvelle production. Dans ce cas, il est recommandé de faire appel à un institut d'études de marché qui pourra entreprendre, à l'aide d'une organisation d'enquêteurs spécialisés, l'analyse et l'enquête du marché de biens de production ou d'investissement.

6.32 Comment déterminer et choisir les moyens de publicité ainsi que les supports publicitaires appropriés

L'efficacité d'une publicité des biens d'investissement dépend en bonne partie des moyens de publicité et des supports publicitaires mis en oeuvre (207). Les décisions subséquentes se rapportent donc à la détermination fondamentale des moyens de publicité et des supports publicitaires pour les biens d'investissement - moyens et supports qui doivent non seulement être conformes aux produits et aux besoins, mais encore toucher exactement les groupes des personnes qu'il s'agira de prospecter.

6.321 Nature et caractère divers des moyens de publicité et des supports publicitaires qui conviennent particulièrement pour les biens d'investissement

Définissons d'abord ce qu'il faut entendre par moyens de publicité et par supports publicitaires. Il n'est pas inutile de fixer les idées dans ce domaine, d'autant plus que la littérature spécialisée - surtout dans celle d'origine américaine - confond souvent les deux notions ou du moins ne paraît pas établir une distinction bien nette. (208)

"Le moyen de publicité est l'élément de publicité conçu par l'annonceur (209) pour formuler sa proposition au public" (210).

Le support publicitaire par contre est le medium qui transmet le moyen de publicité à la personne prospectée. "Les media sont constitués par les éléments matériels destinés à véhiculer ou à supporter les moyens de publicité. C'est en quelque sorte le réceptacle du moyen publicitaire" (211). Du point de vue de la diffusion, le support publicitaire pourra être appelé également moyen de diffusion.

Un moyen de publicité n'a pas toujours besoin de media. D'après le degré d'influçabilité de la diffusion par l'annonceur, nous distinguons deux groupes de media pour la publicité de biens d'investissement (212).

a) Media sur lesquels le producteur-annonceur n'a aucune influence en ce qui concerne la quantité ou la portée.

Pour se servir utilement et avec le maximum d'efficacité de ces media, le producteur-annonceur a besoin d'analyses détaillées les concernant. Parmi ceux-ci, citons plus particulièrement:

- les revues techniques
- les journaux et hebdomadaires superrégionaux
- les annuaires commerciaux
- les ouvrages de référence
- les livres d'adresses et publications similaires

b) Media dont l'annonceur peut fixer la quantité et la portée, en ce sens qu'il peut déterminer quels groupes d'entreprises et même de personnes seront à influencer par la publicité.

Les media typiques de ce groupe sont:

- la poste (ou plus précisément ses services de distribution)
- les vendeurs, les voyageurs de commerce, les représentants

D'après leur genre de diffusion, les moyens de publicité pour la vente des biens d'investissement peuvent être classés comme suit (215):

a) les moyens de publicité générale (213) qui s'adressent à un très grand nombre de personnes:

- les annonces et insertions de textes publicitaires
- les foires commerciales et les expositions
- les films publicitaires
- les conférences techniques

b) les soyens de publicité individuelle (213) transmis ou remis à l'une ou l'autre personne en particulier:

- les prospectus
- les brochures publicitaires
- les catalogues et les listes des produits
- les lettres publicitaires et lettres de vente
- les "tirés à part" des revues techniques
- les instructions de service ou de montage, les "modes d'emploi"
- les emballages
- la liste des références
- le nomenclature des adresses des services d'après-vente
- la revue ou le journal destinés à la clientèle

L'annonce - et la foire commerciale, l'exposition technique - vulgarise le produit et l'entreprise sur une très large échelle et suscite le cas échéant les demandes d'information de la part des clients et d'intéressés appartenant aux groupes éventuels d'utilisateurs, qui jusqu'alors n'avaient pas été touchés intensivement par les démarcheurs ou la publicité particulière. La publicité directe par contre, opérant au moyen d'imprimés publicitaires, de lettres de vente et de tirés à part, s'adresse à un ou plusieurs groupes de destinataires nettement définis et déterminés au préalable.

Les Foires et les Expositions Techniques, les annonces et les imprimés peuvent être considérés comme les moyens d'information les plus efficaces. D'après la dernière enquête effectuée par le VDM (Association des constructeurs de grosse mécanique et de machines) relative aux dépenses de publicité de ce secteur industriel pour l'année 1971, la répartition des dépenses, exprimée en %, se présente comme suit. Les chiffres entre parenthèses sont ceux de l'année 1968: (216)

<u>Foires et expositions</u>	31,1 (26,8) %
en R.F.A.	17,8 (17,1) %
à l'étranger	13,3 (9,7) %
<u>Annonces et placards publicitaires</u>	25,1 (28,9) %
en R.F.A.	19,0 (21,7) %
à l'étranger	6,1 (7,2) %
<u>Imprimés</u>	21,9 (24,4) %
en R.F.A.	14,5 (16,5) %
à l'étranger	7,4 (7,9) %
<u>Publicité par photos, diapos, film, TV, TSF, conférences</u>	3,2 (2,6) %
Publicité directe	2,3 %
Bottins et livres d'adresses	1,6 (1,7) %
Préparation, planning, contrôle	1,6 (1,5) %
Publicité extérieure	1,4 (1,7) %
Publicité collective	0,6 (1,4) %
Autres mesures de publicité	11,2 (11,0) %

6.322 Analyse et choix des moyens de publicité et des media par rapport aux personnes à prospector

L'analyse des utilisateurs-acquéreurs éventuels et plus particulièrement la recherche concernant le nombre, le genre et l'importance hiérarchique des personnes participant aux diverses phases de la décision d'achat, est d'une importance extrême, lorsqu'on possède des renseignements suffisants concernant les media et les moyens publicitaires par lesquels on peut atteindre ces personnes et les prospector à l'aide de l'argumentation appropriée. L'analyse des media et des moyens de publicité doit donc être accordée sur celle des utilisateurs éventuels. En d'autres mots, il convient de savoir quels media touchent - et avec quelle intensité, avec quel degré d'efficacité - les entreprises classées en fonction de la branche industrielle à laquelle elles appartiennent, de leur importance en effectif et de leur forme sociale ou juridique; il convient de s'assurer quels media et quels moyens publicitaires atteignent les responsables et les autorités compétentes revêtues de la fonction de décision, et quel rôle les divers media et les divers moyens de publicité peuvent jouer pour les diverses décisions d'achat.

Sous cette optique, on devra distinguer deux groupes de moyens de publicité pour les biens d'investissement: le premier groupe est celui des moyens transmis ou véhiculés par des media sur lequel l'annonceur ne peut exercer aucune influence quant au nombre (la quantité) ou à la portée. A ce groupe appartiennent les revues techniques, les journaux et les hebdomadaires superrégionaux, les ouvrages de référence, les bottins industriels, et toutes les publications similaires, ainsi que les moyens de publicité transmis: annonces et encartages. On peut y joindre également la publicité faite à l'occasion des foires commerciales et techniques ou des expositions. Le deuxième groupe inclut

les prospectus, les catalogues, les lettres publicitaires (ou lettres de vente), les modes d'emploi, les tirés à part d'articles publiés dans les revues professionnelles, les brochures publicitaires, les listes de référence, les listes d'adresses de la clientèle, les journaux destinés à la clientèle (le cas échéant les hebdomadaires, revues mensuelles, trimestrielles etc. publiées à l'intention de la clientèle en question). Il s'agit donc de tous les media pouvant être envoyés par la poste ou distribués par un personnel (appartenant à l'entreprise ou non). L'annonceur a toute latitude de décider la quantité de ces moyens publicitaires, les entreprises acquéreuses qu'il veut toucher et même, à l'intérieur de ces entreprises, les groupes de personnes pouvant influencer la décision d'achat, voire prendre eux-mêmes ces décisions.

C'est en fonction de ces groupes qu'il s'agira d'entreprendre l'analyse des media et des moyens de publicité. (217) Afin d'être à même de déterminer une mise en oeuvre optimale du premier groupe, on a besoin de connaître l'ordre de grandeur ou d'importance des divers media en tant que tels, ainsi que la nature et le nombre des types d'entreprise que l'on pourra toucher à l'aide de ces media. Une grande importance doit être attachée également aux réponses aux questions que l'on pourra poser concernant les media et les moyens de publicité par rapport à chacune des entreprises. L'analyse des divers media du second groupe se concentrera uniquement sur ce deuxième ensemble de questions.

a) Concernant l'analyse des media et moyens publicitaires du premier groupe:

Si l'on veut obtenir une utilisation optimale des revues techniques en tant que media de la publicité de biens d'investissement, il importe de connaître, outre la qualité, le niveau de la partie purement rédactionnelle,

la renommée scientifique ou technique dont la revue, les rédacteurs et les éditeurs jouissent dans les milieux professionnels, surtout des renseignements précis concernant les points suivants:

- le chiffre du tirage, avec indication du tirage brut, du nombre d'abonnés, des exemplaires de vente, des exemplaires de justification, des exemplaires gratuits et des remis
- le nombre de pages en moyenne (au total et le nombre de pages d'annonces)
- l'orientation rédactionnelle, avec le centre de gravité rédactionnel
- le mode de parution
- le tarif des annonces et des encarts
- la quote-part des diverses branches industrielles par rapport à l'ensemble des annonces (en %)
- la nature des diverses branches atteintes (en % du tirage)
- les diverses industries atteintes, classées par ordre de grandeur et de formation sociale à l'intérieur de chaque groupe et en % du tirage (détaillé)

Les questions suivantes devront être élucidées, concernant la grandeur des entreprises au sein de la branche industrielle prospectée:

Premier ensemble de questions:

Il concerne la circulation de la revue technique au sein de l'entreprise à laquelle elle était adressée.

"La revue fait-elle l'objet d'une circulation (répartition, distribution) systématique? Quel sort réserve-t-on aux suppléments ou aux encarts? Existe-t-il une liste des destinataires? Quelles personnes reçoivent régulièrement la revue en lecture? Contrôle-t-on où elle est restée, si par hasard elle ne revient pas? Où la dépose-t-on en dernier lieu? La revue est-elle conservée en son entier ou y découpe-t-on les articles qui intéressent, pour les garder dans quelque classeur consacré aux coupures de presse (218)?"

Deuxième ensemble de questions:

Il concerne chaque lecteur individuel, ses rapports avec la revue et avec la publicité qui y est contenue.

"Quelle est la fonction du lecteur en question au sein de l'entreprise? Reçoit-il régulièrement la revue? Lit-il tous les numéros d'un bout à l'autre, ou simplement les numéros spéciaux, les articles d'une certaine orientation? La lecture de la revue est-elle intensive? Quelles sont les rubriques lues plus particulièrement? Le lecteur voit-il encore les encarts, ou ceux-ci sont-ils déjà éliminés ou perdus lorsqu'il reçoit la revue? Les annonces sont-elles lues, et avec quelle intensité? Se sert-on des annonces lorsqu'il s'agit d'une décision d'achat que le lecteur doit prendre (seul ou avec d'autres)? Sous quel point de vue la lecture des annonces est-elle effectuée?" (219)

Pour les media: journaux et hebdomadaires, ouvrages de référence, bottins professionnels et autres publications du même genre, il y aura lieu de poser des questions similaires. Il n'en est pas autrement pour les foires commerciales et les expositions techniques, qui présentent la même difficulté de savoir choisir, d'entre la multiplicité des moyens, la solution optimale.

Pour ces manifestations on pourrait prendre comme critères:

- le degré de technicité de la foire commerciale ou de l'exposition
- l'aire de l'exposition et la superficie des halls
- le nombre d'exposants, leur nature et leur qualité
- le volume du chiffre d'affaires réalisé au cours de ces manifestations
- le nombre et la qualité des visiteurs
- la qualité des organisateurs

Ces indices déterminent le degré d'attractivité et la qualité de semblables manifestations et, en corollaire, leur degré d'efficacité en tant que média. Surtout la qualité des visiteurs doit être considérée comme un critère décisif pour la valeur publicitaire d'une foire commerciale ou d'une exposition technique. Il serait donc du plus haut intérêt de recueillir des informations vastes et détaillées sur les visiteurs de certaines foires commerciales ou expositions. La décision d'y participer serait ainsi mieux fondée. Il est à regretter que ces enquêtes ne se fassent que très sporadiquement. Elles sont d'ailleurs difficiles à réaliser, et le pléthore de ce genre de manifestations n'est guère faite pour faciliter les choses.

A titre d'exemple, citons les résultats d'une enquête portant sur la foire de Hanovre (enquête auprès des visiteurs et des exposants) qui est effectuée sans interruption depuis 1952 pour compte de la Deutsche Messe- und Ausstellung AG par la GFM (société d'études de marché) de Hambourg. L'enquête porte sur les visiteurs allemands et étrangers, en ce qui concerne

- leur position dans leurs entreprises respectives
- leur tâche et leur domaine d'activités dans ces entreprises
- leur participation aux décisions d'achat
- le but poursuivi par la visite

Ces facteurs sont d'importance capitale pour la publicité en faveur des biens d'investissement.

Les résultats pour l'année 1973, les derniers qui ont été publiés sont résumés dans les tableaux suivants:*(220)

A la Foire de Hanovre 1973, les enquêteurs ont interrogé 3.894 visiteurs allemands (R.F.A.) et 2.030 visiteurs étrangers. L'enquête peut être considérée comme représentative parceque les visiteurs ont été interrogés chaque jour et à toute heure. Ils furent en outre interviewés aussi bien à des emplacements particulièrement fréquentés à l'intérieur des halls ainsi que dans les divers endroits à l'air libre, à l'entrée, aux buvettes etc. L'interview était fixé dans tous ses détails dans un questionnaire. Des traductions furent soumises aux visiteurs étrangers, de façon à éviter tout malentendu ou toute confusion.

* Voir: SCHWENZER, J.M., GRAF, G. et LIES, J.J.: "Die Hannover Messe 73 im Spiegel des Messetests". Der Messetest läßt Entwicklungen erkennen. Aussteller und Besucher geben Auskunft". (La Foire de Hanovre 1973 - Les résultats de l'enquête. L'enquête permet de reconnaître les tendances. Les exposants et les visiteurs répondent. in. "Nachrichten der Hannover Messe" (Bulletin de la Foire de Hanovre), n. 7 et 8, août 1973, pages 76 et 77, 79 et 80.

Ce procédé autorise d'une part une généralisation; d'autre part il permet des conclusions valables du point de vue économique et, par comparaison avec les années précédentes, présente des valeurs d'analyse du point de vue absolu.

Tableau XXV

Visiteurs allemands

1. Leur position dans l'entreprise (en %)

	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973
Propriétaire, associé	13	14	12	10	12	11	17	20
Directeur, mandataire, gestionnaire, chef de service	36	27	28	25	25	26	24	30
Employé technique ou commercial	33	42	39	39	42	42	43	42
Autonomes	5	5	5	6	5	5	3	3
Artisans, ouvriers de métier	7	3	4	6	4	4	5	5
Divers	6	9	12	14	12	12	8	0
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

2. Leur domaine d'activités au sein de l'entreprise (en %)

	1970	1971	1972	1973
Techniciens	53	53	51	48
Techniciens et commerçants	13	11	14	17
Commerçants	25	26	26	29
Ni l'un ni l'autre	9	10	9	6
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Tableau XXV (suite)

3. Leur participation aux décisions d'achat (en %)

(Déclaration 1973)

oui, je participe	59	je décide seul	37
non, je ne participe pas	39	je décide avec d'autres	51
sans réponse	2	je conseille seulement	12
	<u>100 %</u>		<u>100 %</u>

4. But poursuivi en visitant la Foire

	1970	1971	1972	1973
Pour obtenir des informations particulières	45	53	42	54
Pour voir ce qu'il y a de neuf	45	53	55	62
En vue d'une orientation générale**	44	43	-	-
Pour se tenir au courant, ou s'instruire***	-	-	39	23
Pour y recevoir des idées nouvelles	17	22	41	44
En vue d'un achat	15	17	-	-
Pour y conclure un marché, ou amorcer des relations commerciales	-	-	13	21
Pour entretenir les contacts ou relations d'affaires	13	18	16	26
Pour établir des nouvelles relations commerciales	11	15	17	26
Pour voir ce qui fait la concurrence	-	-	12	18
Pour y rencontrer des personnes déterminées	-	-	11	16
Autres buts	2	2	1	2
au total*	192	223	263	297

* Par suite des réponses donnant plusieurs raisons, 100 % est dépassé.

** Réponses jusqu'en 1971 (la question ne fut plus posée après)

*** Réponses depuis 1972 (la question ne fut posée qu'à partir de 1972)

Tableau XXV (suite)

Visiteurs étrangers

1. Leur position dans l'entreprise (en %)

	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973
Propriétaire, associé	21	19	16	15	15	22	21
Directeur, mandataire, gestionnaire, chef de service	45	43	45	40	40	39	45
Employé technique ou commercial	27	25	20	31	35	31	30
Autonomes	4	6	4	3	2	2	3
Divers	3	7	15	10	8	6	1
Total	100	100	100	100	100	100	100

2. Leur domaine d'activités au sein de l'entreprise (en %)

	1970	1971	1972	1973
Techniciens	45	49	37	36
Techniciens et commerçants	20	17	21	26
Commerçants	30	29	33	34
Ni l'un ni l'autre	5	5	9	4
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

3. Leur participation aux décisions d'achat (en %)

(Déclaration 1973)

oui, je participe	66	je décide seul	36
non, je ne participe pas	32	je décide avec d'autres	50
sans réponse	2	je conseille seulement	14
	100 %		100 %

Tableau XXV (suite)

4. But poursuivi en visitant la Foire

	1970	1971	1972	1973
Pour voir ce qu'il y a de neuf	45	55	62	59
Pour obtenir des informations particulières	45	51	33	36
En vue d'une orientation générale	37	34	-	-
Pour se tenir au courant, ou s'instruire	-	-	40	25
Pour y recevoir des idées nouvelles	14	15	33	33
En vue d'un achat	28	28	-	-
Pour y conclure un marché, ou amorcer des relations commerciales	-	-	23	29
Pour entretenir les contacts ou relations d'affaires	18	20	22	34
Pour établir des nouvelles relations commerciales	22	20	31	43
Pour voir ce qui fait la concurrence	-	-	25	22
Pour y rencontrer des personnes déterminées	-	-	19	21
Autres buts	1	1	1	5
au total	210	224	289	307

Les résultats de cette enquête (qui pourrait d'ailleurs être considérée comme représentative pour toutes les manifestations de ce genre relatives aux biens d'investissement) prouvent péremptoirement qu'il est possible d'atteindre, grâce à ces manifestations, des groupes très considérables d'intéressés ou d'acquéreurs de ces biens, et que le but principal des visiteurs est de s'informer.

C'est précisément ce rôle informatif qui éveille chez les visiteurs l'intérêt pour les biens d'investissement; la présence, l'intensité de cet intérêt constitue le meilleur argument en faveur des foires commerciales et des expositions. Elles sont indispensables pour qui veut s'orienter sur la situation du marché; elles sont indispensables en tant que moyen publicitaire, puisqu'il semble bien que tous les autres moyens ne satisfont pas entièrement le désir d'information de la clientèle ou des intéressés, acheteurs éventuels.

b) Concernant l'analyse des media du deuxième groupe

Dans le cadre de l'analyse des media du deuxième groupe, il convient d'examiner les diverses entreprises, classées par ordre de grandeur et d'après leur forme sociale, en fonction des divers moyens de publicité mis en oeuvre. Les questions posées "quelles personnes, revêtues d'une certaine fonction, reçoivent les moyens de publicité en question" et "quels sont les rapports entre les moyens publicitaires et chacune de ces personnes" devront être posées en premier lieu, et complétées par les questions subsidiaires ci-après:

- Quel sort réserve-t-on aux envois publicitaires dès qu'on les a reçus?
- Ces envois sont-ils éliminés d'emblée, ou triés - et suivant quels points de vue?
- A quelles personnes, chargées d'une fonction à l'intérieur de l'entreprise, sont-ils transmis et selon quels points de vue? Les envois et les éléments qu'ils contiennent, sont-ils dépouillés, classés etc., et de quelle manière?
- Sont-ils classés tous sans exception, ou fait-on un triage, et lequel?

- Où sont-ils rassemblés et classés? Pour quelles personnes constituent-ils une source d'information?
- Jusqu'à quel degré se sert-on de ces informations lorsqu'il s'agit de prendre une décision d'achat? Pour qu'ils fussent considérés comme une source idéale d'informations à quels critères ces envois devraient-ils répondre? Que devraient-ils contenir? (221)

Des recherches empiriques montrent que les techniciens et les spécialistes appartenant à l'industrie et exerçant une certaine influence sur les décisions d'achat au sein de leur entreprise attendent des media et des moyens publicitaires un certain nombre d'informations, mais que les informations qu'ils attendent sont de nature très différente, qui varie d'après la phase de la décision de vente à laquelle le technicien appartient.

Cette question très complexe a été examinée pour la première fois, dans la République Fédérale d'Allemagne du moins, en 1967 au cours d'une analyse que l'institut EMNID pour l'étude du marché industriel et de la publicité industrielle entreprit pour le magazine d'information "DER SPIEGEL". L'analyse avait pour titre "La décision d'achat dans l'industrie" (222).

Effectuée sur une base très représentative, elle observe en détail le déroulement des diverses phases d'information au cours desquelles les informations requises et utilisées se concrétisent et se précisent de plus en plus. Les résultats, extrêmement instructifs, offrent à l'homme du métier des conclusions essentielles concernant la manière dont il doit établir et mettre en oeuvre sa publicité.

Résumons brièvement les résultats les plus marquants de cette étude:

Dans l'industrie, la décision d'achat est accompagnée de trois phases d'information bien distinctes.

Première phase d'information:

Une première orientation permet de gagner un premier aperçu général de ce que le marché peut offrir et de reconnaître des nouvelles sources d'information. Interrogée concernant l'importance à conférer de ces sources d'information, la grande majorité des personnes questionnées (84 %) plaçait la visite de la foire commerciale au tout premier rang. Suivent les revues techniques avec 79 %, les visites des représentants et ingénieurs commerciaux (76 %) et les prospectus avec 75 %.(223)

Deuxième phase d'information:

Après une première série d'informations minutieuses et intensives, on opère une première sélection. Les informations, jusqu'ici d'un domaine plutôt général, se concentrent sur l'objet précis, deviennent concrètes et spéciales.

C'est ainsi que les foires et les expositions continuent à occuper une des premières places dans l'ordre d'importance des sources d'information (59 %), mais en tête de liste figurent désormais les pourparlers techniques avec les représentants et les ingénieurs commerciaux (60 %). Viennent ensuite les prospectus (58 %), les discussions d'information avec les collègues de la même profession (48 %), la visite d'entreprises similaires (46 %). Au cours de cette deuxième phase d'information, les sources se classent dans l'ordre ci-après:

Représentants et ingénieurs commerciaux	60 %
Foires commerciales et expositions	59 %
Prospectus	58 %
Discussions d'information avec les collègues	48 %
Visites d'autres entreprises similaires	46 %
Revues techniques (partie rédactionnelle)	39 %
Revues techniques (partie publicitaire)	37 %

Livres techniques	10 %
Conférences techniques	9 %
Congrès, journées professionnelles, sessions	6 %
(le total dépasse 100 %, plusieurs entreprises ayant répondu sous plusieurs rubriques).	

Troisième phase d'information:

Les informations de cette troisième et dernière phase déterminent la décision d'achat et s'orientent vers l'action. Le besoin d'informations concrètes et très détaillées augmente et s'accroît au fur et à mesure que la décision tend à se fixer sur un objet concret.

Dans cette phase, les foires commerciales et les expositions ne jouent quasi plus aucun rôle: elles n'occupent plus que la sixième place. La première place est occupée par les offres détaillées des firmes productrices: 42 %.

Par ordre d'importance, les sources sont classées de la manière suivante:

Offres des firmes productrices ou commerciales	42 %
Visites d'autres entreprises	24 %
Visites de représentants ou d'ingénieurs commerciaux	24 %
Discussions d'information avec des collègues	16 %
Foires commerciales et expositions	14 %
Prospectus	8 %
Revue (partie rédactionnelle)	2 %
Revue (partie annonces)	2 %
(le total dépasse 100 %, les entreprises ayant répondu sous plusieurs rubriques).	

6.323 Importance du facteur "nécessité d'information éducative" pour le choix des media et des moyens publicitaires

Lorsque le bien d'investissement, son emploi et sa plage d'utilisation ne nécessitent aucune explication, aucune

mise au courant technique, on pourra se servir comme media des revues techniques, des journaux ou hebdomadaires superrégionaux, des bottins industriels, des ouvrages de référence, des livres d'adresses et même de la poste. Mais dès que les produits ont besoin d'être expliqués quant à leur usage ou leur efficacité, et que la publicité doit prendre un caractère éducatif, il convient de faire appel aux revues techniques, vendeurs, démarcheurs, représentants et ingénieurs commerciaux. Dans les cas particuliers où le produit a besoin d'être longuement expliqué, et que les arguments qui doivent convaincre les acquéreurs sont très nombreux et demandent à être longuement développés, ou bien encore lorsque les explications revêtent un caractère bilatéral et réciproque, les moyens publicitaires devront être publiés dans les revues spécialisées, les journaux et hebdomadaires superrégionaux, pour être ensuite distribués par la poste.

La nécessité d'expliquer le produit (information éducative) prend une importance particulière lorsqu'il s'agit de choisir le moyen publicitaire le plus efficace. D'après Hulf le degré de complexité technique d'un produit influence de façon directe le choix du moyen publicitaire (225). Schnutenhaus souligne l'importance de ce facteur dans ce domaine et écrit: "Il est nécessaire d'adapter le choix du moyen publicitaire à la valeur absolue du produit et à la nécessité d'expliquer le produit à l'utilisateur" (226).

En règle générale, il faudra se demander jusqu'à quel point et dans quelle mesure les moyens de publicité envisagés se prêtent à la publication de descriptions détaillées du produit en question, à sa mise en valeur en insistant sur ses avantages, son champ d'utilisation, son usage pratique, son maniement, son emploi, son entretien, son fonctionnement etc. Au fur et à mesure que sa complexité

accroît, et que la nécessité de l'expliquer devient impérieuse, le nombre et la nature des moyens publicitaires augmente jusqu'à un degré limite, au-delà duquel les intéressés ne pourront plus, quoiqu'ils fassent, extraire des explications suffisantes concernant le produit.

Les biens d'investissement qui peuvent se passer d'une publicité éducative appartiennent presque sans exception aux groupes d'un prix relativement peu élevé, ont un domaine d'utilisation très large et par conséquent de très nombreux utilisateurs.

A l'exception des prospectus et des catalogues il ne semble donc pas opportun de se servir de moyens de publicité de contact individuel, trop coûteux; généralement on se confinera dans ce cas aux annonces.

Si les produits présentés n'ont besoin que de peu d'explications ou d'argumentation, la publicité par imprimés - cartes postales publicitaires, lettres de vente, prospectus, dépliants, catalogues, listes, nomenclatures, revues destinées à la clientèle - ainsi que l'emballage passent au premier plan (notons l'importance accrue de l'emballage au cours de ces dernières années!). Les annonces conservent leur valeur publicitaire pour les acquéreurs de ce genre de biens.

Au fur et à mesure que les produits demandent à être expliqués, et que par conséquent ils exigent une publicité argumentée et éducative, le choix des moyens publicitaires se déplace: outre les moyens indiqués ci-dessus, entrent désormais en ligne de compte les séries d'annonces, les imprimés plus volumineux: brochures, tirés à part, modes d'emploi, instructions de service, instructions de montage, listes de références, listes d'adresses des services après-vente, mais plus particulièrement encore

les foires commerciales et les expositions techniques, les conférences, les films publicitaires et de démonstration.

Si enfin les produits requièrent une explication très poussée et que le cas échéant le besoin d'information est réciproque (le producteur d'une part doit être informé exhaustivement des besoins de son client, celui-ci doit être informé à son tour des possibilités techniques de la machine proposée) les annonces en pleine page, les foires commerciales et les expositions techniques joueront un rôle prépondérant. En complément, on pourra se servir de films publicitaires - qui dans certains cas remplaceront avantageusement la démonstration, étant mieux ordonnés, calculés, équilibrés et plus rien n'étant laissé au hasard - ainsi que de conférences ou des lectures techniques ou de brochures consacrées soit à l'ensemble de la production, soit à un produit particulier.

6.33 Renseignements et directives concernant l'élaboration des moyens publicitaires

Si l'on veut établir des directives valables pour l'élaboration des moyens publicitaires dans le cadre de la politique publicitaire pour des biens d'investissement, il convient d'examiner en premier lieu les éléments constituant le fond du moyen publicitaire (227), les éléments constituant la forme ne jouant un rôle dans ce domaine que s'ils représentent une constante publicitaire (228) à effet éprouvé (229).

6.331 Directives concernant le fond des moyens publicitaires

En établissant le contenu, le fond des moyens publicitaires pour biens d'investissement, il ne faut jamais perdre de vue que le caractère principal de cette publicité

doit être l'argumentation rationnelle, technique et économique, la difficulté consistant surtout de choisir dans la foule d'arguments possibles, ceux qui coïncident avec la majeure partie des desiderata, des besoins et des idées des utilisateurs, ou qui s'appliquent à certains groupes de firmes, d'administrations ou de personnalités ayant pouvoir de décision (230).

Le problème crucial de la publicité des biens d'investissement consiste à montrer au client que le produit présenté réduit les frais de l'entreprise, étend la production, augmente la possibilité de vente des produits fabriqués à l'aide du bien d'investissement, et augmente ainsi de manière plus ou moins directe, les bénéfices que l'on peut réaliser (231). C'est un argument presque stéréotypé, qu'on rencontre souvent dans les revues et les annonces américaines, à un degré un peu moins prononcé en Allemagne, à un degré encore moindre en France, où l'argumentation logique prédomine, mais on le rencontre cependant à chaque pas. L'annonceur, au lieu de se servir simplement de cet argument, aurait tout avantage à expliquer à son client de quelle manière et dans quelle mesure chacune des qualités techniques, chacune des caractéristiques du produit présenté se traduisent pour l'entreprise acquéreuse en "moins de frais, plus de vente, une meilleure position sur le marché" (232).

Prenant ces réflexions en considération, le contenu essentiel des moyens de publicité devra porter sur les points suivants (233):

- a) Informations concernant les diverses possibilités d'utilisation du bien d'investissement pour les divers groupes d'acquéreurs.
- b) Informations concernant la manière par laquelle le but poursuivi par l'utilisation judicieuse du bien

d'investissement peut être atteint dans les domaines d'utilisation déterminés. Exemples nombreux de l'application, en insistant sur le fonctionnement et le maniement ou le contrôle du produit.

- c) Informations concernant les divers avantages que l'on pourra obtenir en utilisant judicieusement le bien d'investissement pour des objectifs déterminés dans les domaines d'application, en produisant les résultats pratiques et en montrant comment on peut obtenir ces bénéfices et ces avantages, et pourquoi. Le poids de l'argumentation pourra porter dès lors sur les avantages :

- c₁) qui intéressant en premier lieu le groupe de personnes chargé de la production et de l'exploitation de l'entreprise, et qui exerce une influence prononcée sur cette production - comme p.ex. :

les avantages qui améliorent la rapidité de la production, les quantités produites et la qualité des produits.

- qui influencent favorablement le facteur de production par un contrôle, un service, un maniement plus simple, par moins de frais d'entretien, une sécurité accrue, une facilité de travail plus grande, une meilleure morale de travail, une économie substantielle en personnel de service et en personnel d'entretien.
- qui résultent d'une construction simple et robuste.
- qui résultent d'une présentation efficace et "moderne".
- qui résultent des matières premières améliorées, ayant moins d'usure et possédant une plus grande longévité.

- qui résultent d'un équipement, d'un processus de fabrication perfectionné sans cesse.
- qui résultent du caractère exclusif de ces avantages par rapport à d'autres produits concurrentiels.

c₂) ou bien en insistant sur les avantages qui intéressent plus particulièrement les économistes - surtout si ces avantages sont exprimés en chiffres vérifiables: calcul de la rentabilité, évaluation de la rationalité (234) - comme p.ex.: à frais égaux ou moindres, plus de production, moins de frais d'installation, moins de frais d'entretien.

- plus longue durée d'utilisation du bien d'investissement.
- prix favorable (ou intéressant) etc.

d) Informations détaillées concernant les données purement techniques.

e) Informations relatives au service d'assistance technique offert, comme p.ex. services d'orientation et de consultation, d'installation, de montage, d'entretien, de surveillance, d'inspection; à l'implantation et le nombre des ateliers de réparation, des dépôts de pièces de rechange (avec adresses).

f) Informations de référence concernant les installations et machines similaires déjà installées, avec citation de l'opinion des hommes du métier, des personnalités du monde industriel etc.

g) Informations concernant les modalités et conditions de paiement, les délais de livraison, les modes de livraison, le prix du bien d'investissement.

- h) Informations concernant l'ensemble des prestations, du programme de fabrication et de tout le programme de vente.

6.332 Suggestions concernant la forme à donner aux moyens publicitaires des biens d'investissement

La forme extérieure des moyens publicitaires est généralement alliée au souci de conférer aux divers moyens un caractère, une présentation uniformes, qui permettent de reconnaître d'emblée le style publicitaire de l'entreprise. La condition idéale, et que chaque firme devrait s'efforcer d'atteindre, consiste à élaborer et à réaliser un style caractéristique, identifiant l'entreprise et le produit, garantissant l'unité intérieure et extérieure de la publicité et conférant une expression intégrée, récapitulative à tous les moyens publicitaires mis en oeuvre (235), de façon que tout ce que l'entreprise entreprend en manière de publicité exprime aux yeux de l'utilisateur une tendance précise, individuelle et unique. Pour atteindre cette unité, le style publicitaire doit être adapté, dans sa présentation générale, aux relations structurelles entre l'entreprise et le marché, entre l'entreprise et le public (236). Le style publicitaire doit être très étroitement lié à la conception du produit, à son rendement et à l'entreprise productrice, afin d'éviter un caractère par trop général, manquant de personnalité et ne se distinguant en rien de la publicité d'autres firmes ou de produits concurrentiels. Enfin, et ceci est le plus difficile, chaque moyen publicitaire devra avoir son caractère particulier, individuel et original tout en s'intégrant dans l'unité de style de l'ensemble de la publicité.

Parmi les moyens techniques pour obtenir ce style homogène, signalons certains facteurs et éléments d'unification, d'uniformisation (qu'il ne faut pas confondre

avec la standardisation) et que Seyffert appelle "les constantes publicitaires" (237). Ces éléments et ces facteurs doivent être très expressifs et seront utilisés de préférence à tous autres dans chaque moyen publicitaire, si bien que par leurs influences distinctes ils unifient l'effort publicitaire d'une entreprise" (238). On pourra choisir par exemple un ton ou une teinte déterminée comme caractéristique de l'entreprise et l'utiliser pour tous les moyens publicitaires où la couleur joue un rôle prépondérant; ou un caractère typographique bien défini, un encadrement uniforme, un format inusuel pour les imprimés. Les constantes publicitaires les plus connues, et dont l'efficacité ne peut être mise en doute, sont les "marques" où l'élément typographique et l'élément graphique s'allient indissolublement (239), et qui, étant en outre protégées par la loi sur la propriété industrielle, constituent une constante publicitaire exclusive, dont l'effet peut être exploité au cours d'un grand nombre d'années. "Une marque s'imprime facilement dans la mémoire, identifie pour le public la firme et le produit, se différencie, en tant que marque distinctive, d'avec n'importe quel autre moyen publicitaire, peut être répété fréquemment par l'annonceur (la répétition, loin d'épuiser une marque, l'impose davantage) et atteint son effet publicitaire même sous une forme complètement isolée" (240). Dans l'industrie des biens d'investissement les marques constituées par un mot ou un emblème combiné avec un mot prédominant; il est rare de voir une image purement graphique utilisée comme marque. La marque, signe distinctif de l'entreprise, a joué (et continue à jouer) un rôle inestimable dans la publicité à l'étranger, parce qu'elle constitue un moyen d'association mentale de tout premier ordre; elle peut être "comprise" et identifiée partout, les mots qui l'accompagnent et même le teneur de l'annonce tout entière ne constituant plus qu'un complément d'explication pour le lecteur (240 a).

6.4 Le service des relations publiques, moyen du marketing pour les biens d'investissement

Notre ère est une ère des masses, notre société une société des masses. Et pourtant, si paradoxal que cela paraisse, la voix de chaque individu compte; que ce soit dans le domaine politique ou économique, qu'il s'agisse d'un suffrage ou d'une décision d'achat. Ce qu'est au politicien le bureau de vote et l'urne électorale, est le marché à l'entrepreneur. Toutefois, au-delà de l'offre et de la demande, il existe un domaine moins bien saisissable, mais non moins réel et qui décide de la vie et de la mort d'une entreprise. Ses décisions ne sont pas sans appel; elles se laissent même souvent corriger, rectifier, influencer dans un sens ou dans l'autre; elles n'ont rien d'inéluctable: l'opinion publique. Ce n'est pas un fléau de la nature qui anéantit en un moment le fruit du labeur d'une année, comme la grêle qui écrase les moissons ou la crue qui emporte le bétail. L'instrument qui permet à l'entreprise d'influencer de manière systématique, et en temps opportun les décisions de cette masse amorphe et redoutable, s'appelle "public relations", les relations de l'entreprise avec le public. D'après la définition de C. Salleron, les "relations publiques" constituent "L'ensemble des méthodes et des techniques utilisées par des groupements (entreprises, syndicats, partis, Etats) et plus spécialement par des groupes d'intérêt pour créer un climat de confiance dans leur personnel et dans le public en vue de soutenir leur activité et d'en favoriser le développement".

6.41 Les relations avec le public. Ce qui les distingue de la publicité

Traduire "public relations" par relations publiques est non seulement commettre un anglicisme mais encore passer presque à côté de la question. Même le terme correct

de "relations avec le public" ne répond pas à ce que l'on attend d'une définition exacte. Les "relations avec le public" ne disent rien des efforts qu'il faut faire pour qu'il y ait relation. Pour qu'elles existent, il faut que les relations soient nouées, cultivées, entretenues, approfondies. "Les soins pris pour cultiver les relations avec le public" serait, bien qu'une périphrase, une définition plus appropriée. Après avoir analysé un bon nombre d'explications, Vogel (241) propose la définition suivante:

"On entend par public relations les rapports (à établir systématiquement et à adapter aux circonstances du moment) qui existent entre une institution (ou un personnage officiel) d'une part et la masse du public, répartie par groupes distincts, d'autre part. En élaborant d'une manière exemplaire leur attitude, leur comportement, leurs qualités intrinsèques ainsi que leurs actes et en révélant ceux-ci à ces divers groupes de public, ces institutions ou ces personnages s'efforcent de créer auprès du public la confiance, la compréhension et la bienveillance dans l'intention d'obtenir ainsi un équilibre judicieux entre leurs propres intérêts et ceux de ce public" (241).

Les deux définitions - celle de Salleron et celle de Vogel - font ressortir clairement que les public relations constituent, tout comme la publicité de vente, une méthode et une forme destinées à influencer le public par la mise en oeuvre intentionnelle de moyens déterminés et à faire accueillir avec bienveillance certains objectifs - ceux précisément visés par les public relations. Ces objectifs appartiennent aux domaines les plus divers et non seulement au domaine de la vente. Par là, les public relations ne sont pas uniquement des moyens de marketing d'une entreprise, mais aussi des moyens de sa politique de gestion dans d'autres secteurs: acquisition, personnel,

financement, actionnaires, banques etc. La confiance placée dans l'entreprise, la compréhension et la bienveillance avec lesquelles on accueille ses activités, doivent soutenir, favoriser, promouvoir l'activité et la position de l'entreprise dans tous les domaines. Considérées sous cet angle, les public relations, sollicitent la sympathie, l'intérêt, la compréhension, d'excellents rapports avec le public, plutôt que de chercher à obtenir l'acquisition d'un produit.

F. Scheurer, dans son cours d'économie commerciale, a trouvé une heureuse formule pour qualifier les public relations (242): "L'idée fondamentale des public relations est celle-ci: l'entreprise commerciale ou industrielle doit faire, du public, son ami ... c'est donc, pour l'entreprise, une attitude que l'on érige en système".

En pratique comme en théorie il s'est avéré nécessaire de tracer une délimitation nette entre les public relations et la publicité. Si intéressante et indispensable que soit cette tâche, la plupart des entreprises n'en ont pu venir à bout. Le tableau suivant oppose les caractéristiques les plus marquantes tant des public relations que de la publicité. Il se base en principe sur le manuel de Dr. Albert Oeckl, le président de la société allemande des public relations (243).

Tableau XXVI

Les public relations	La publicité
1. concernent des personnes réelles ou juridiques	concerne essentiellement des produits ou des prestations
2. s'adressent principalement au public ou à certains groupes du public	s'adresse principalement aux consommateurs, aux utilisateurs ou aux clients éventuels

Tableau XXVI (suite)

Les public relations	La publicité
3. sont à long terme	est à moyen ou à court terme
4. s'efforcent d'obtenir la compréhension, la bienveillance, la confiance	s'efforce d'inciter à la vente, d'éveiller des besoins latents, d'orienter les besoins existants, de déclencher la décision d'achat et d'emporter cette décision en faveur des produits de l'entreprise
5. veulent acquérir la sympathie du public	veut acquérir une part plus grande du marché et la conserver
6. procurent à l'entreprise des informations concernant l'opinion du public	procure des informations concernant l'attitude du marché
7. sont une fonction de la gestion de l'entreprise	est une fonction de la vente des produits
8. exercent leur activité dans les deux sens: à l'intérieur de l'entreprise et vers l'extérieur de l'entreprise	n'exerce son activité que dans un seul sens: vers l'extérieur
9. sont objectifs, malgré leur tendance. Ne cachent pas les aspects négatifs, mais tentent de les expliquer	est subjective par définition. Les aspects négatifs d'un produit sont passés sous silence
10. ont une base sociologique	a une base économique

6.42 Tâches de la relation avec le public

Vu sous l'optique de l'entreprise, le service des relations avec le public ne produit pas; il reproduit ce que produit l'entreprise, sous la forme et l'aspect de compréhension et de confiance dans le public (244).

Le public auquel s'adressent les public relations est suivant la grandeur de l'entreprise d'une composition inégale et d'une étendue variée. On peut distinguer des groupes très nombreux, auxquels l'activité des public

relations pourra s'adresser tour à tour ou simultanément: le personnel, les partenaires et associés de l'entreprise sur les divers marchés: marché de la vente, marché des achats, marché du capital, marché du personnel; les concurrents sur ces marchés; les syndicats professionnels et associations des collaborateurs et partenaires sur les marchés: fédérations et unions syndicales, les groupements d'intérêts, les groupements professionnels; les partis politiques, les parlements, les gouvernements, les administrations publiques: de l'Etat, des départements, des cantons ou des communes; les grandes écoles et les universités, et enfin les particuliers de quelque importance dans le voisinage régional ou superrégional et qui, bien que n'ayant nul rapport direct avec l'entreprise, exercent ou peuvent exercer une influence considérable sur les groupes primaires visés. Les groupes secondaires que nous venons d'énumérer gagnent en importance, plus l'entreprise est d'envergure, étant donné que le nombre des associés et partenaires augmente en relation directe avec la grandeur de l'entreprise. Ceci explique pourquoi les grandes firmes attachent tant d'importance à la mise en oeuvre des moyens de communication avec les masses et ne reculent pas devant les dépenses considérables que cette mise en oeuvre occasionne; pourquoi également les grosses firmes possèdent un service de public relations fort attentif, fortement organisé et dont l'activité est très étendue. Quant à la ligne de conduite qu'une pareille activité comporte, elle se laisse résumer en quelques mots: agir et non réagir, suivre une politique active d'informations, susciter la confiance, opérer avec des informations dont l'effet se produit tant à l'intérieur de l'entreprise (personnel) qu'à l'extérieur, toucher directement les individus visés par une sélection appropriée des médias, ou toucher généralement le grand public par les médias de masse; exercer la fonction de modérateur, de stabilisateur, d'état-tampon entre l'entreprise et le public.

Tableau XXVII

Mesures que peut prendre le service de relations avec le public

- Informer la presse, la radio, la TV.
- Organiser des visites de l'entreprise et l'accueil des visiteurs.
- Publier une revue de l'entreprise, un service d'information pour le personnel.
- Publier des annonces.
- Publier des articles rédactionnels, des articles techniques etc.
- Etablir et entretenir le contact avec les services ministériels, les administrations, les chambres syndicales, les chambres de commerce, les universités, les écoles supérieures et techniques.
- Etablir et diffuser du matériel d'enseignement de nature technique et scientifique.
- Rédiger et diffuser des rapports concernant les activités de l'entreprise.
- Rédiger et publier des prospectus et des brochures relatives à l'entreprise.
- Commémorer par des articles ou des manifestations des anniversaires de l'entreprise, des fêtes annuelles, des manifestations particulières.
- Organiser la participation de l'entreprise à des foires commerciales, expositions techniques etc.
- Etablir, faire réaliser et projeter des films documentaires ou d'ordre technique.
- Organiser des travaux d'assistance sociale, publier des rapports concernant ces activités.
- Organiser la participation de l'entreprise à des fondations, des donations, des dons.
- Participer et collaborer à des publications collectives, à des manuels professionnels, des guides et des mementos.

Tableau XXVII (suite)

- Publier une revue destinée à la clientèle.
- Publier une revue destinée aux actionnaires.
- Veiller à la publication du bilan.
- Organiser l'assemblée générale des actionnaires.
- Participer au service d'information du consortium.
- Informer les diverses organisations, les syndicats professionnels, les associations etc.
- Inscrire l'entreprise, en tant que membre, à des divers groupements, des fédérations, d'associations etc.
- Participer et collaborer à des articles et des rapports concernant la branche industrielle ou économique à laquelle l'entreprise appartient, ou dont elle veut obtenir la clientèle.
- Rédiger et faire publier la biographie du chef de l'entreprise, du fondateur etc.
- Fêter les membres du personnel à l'occasion d'un anniversaire particulier.
- Organiser les colloques ou les journées d'études concernant une question ou un problème technique ou scientifique.
- Collaborer à des émissions documentaires (ou scolaires) de la TV.
- Ecrire des lettres d'information aux écoles, écoles professionnelles, collèges techniques, ou même aux parents (embauche du personnel ou des apprentis).
- Surveiller le marché du travail, rédiger les annonces d'offre d'emploi etc.
- Organiser des concours de rédaction dans les écoles.
- Créer un orchestre, un team sportif, une chorale etc. au sein de l'entreprise.
- Créer l'emballage approprié.

6.43 Moyens et méthodes du service de relations avec le public

Les moyens et les méthodes d'un service efficace de relations avec le public sont multiples et variés. Le tableau n.° XVI en offre un aperçu général. Concernant les méthodes les plus importantes, quelques remarques s'imposent, parceque ces méthodes sont en même temps les instruments qu'il convient d'utiliser de préférence, du point de vue du marketing. (245)

- Les rapports et contacts avec les organisations, les associations, les administrations et les personnages officiels, ou occupant une position très en vue, sont à établir, à cultiver et à approfondir. Les organisations et les associations exercent des nombreuses activités publiques et pour le public. Elles offrent donc un excellent tremplin .
- La publication de communiqués pour la presse, d'informations à paraître dans la presse, dans les revues et magazines, ainsi que leur contrôle et la création d'archives de documentation. Dans de nombreux cas, l'activité du service de relations avec le public se concentrera sur ces communiqués ou ces informations. C'est peut-être le travail le plus intéressant, mais le plus ardu, et qui exige énormément de doigté, d'initiative personnelle, de travail de détail, de l'assiduité et de la persévérance. Surtout lorsqu'il s'agit de toucher le groupe d'intéressés que l'on désire contacter. A quoi bon d'écrire un excellent article, s'il n'est lu par personne ou par un très petit nombre de gens. Il est faux de croire par ailleurs que plus on publie, plus on pourra s'attendre à une réaction de la part du public. Un nombre restreint d'informations de bonne qualité, objectives et qui captent l'attention, publiées à des intervalles pas trop rapprochés, valent mieux que des tonnes de papier imprimé qui ne font qu'inonder le marché, mais ne le touchent pas. (246).

N'oublions pas que le service des relations avec le public vaut ce que vaut l'homme qui est chargé de ce service. Les contacts personnels qu'il a avec les journalistes, les éditeurs, les rédacteurs, les écho-tiers contribueront pour une très large part à imposer "l'image" de l'entreprise. Ce qu'un pareil travail coûte en coups de téléphone, en prises de contact, en discussions, en corvées assommantes, en démarches épuisantes, qu'il faudra peut-être recommencer entièrement le lendemain, seul celui-là qui l'a exercé pourra en juger en connaissance de cause.

Contacts et collaboration avec tous les media de communication (presse spécialisée, presse d'information, agences de presse, TSP, et TV). Ces contacts, rarement satisfaisants au début, peuvent devenir très fructueux à la longue et être à la base d'une coopération utile. Il n'est pas toujours possible de "placer" d'emblée une information ou d'intéresser la télévision à une émission documentaire. Les possibilités d'une entreprise d'aider les media de communication dans leur travail auront sans conteste une répercussion positive sur "l'image" de l'entreprise. La mise en application d'une nouvelle méthode de production peut, le cas échéant, intéresser non seulement la presse spécialisée, mais également la télévision, soucieuse d'actualité - même technique.

- Publication de rapports semestriels ou annuels ou de comptes-rendus d'activités économiques. La nécessité et l'utilité de tels rapports ou comptes-rendus est incontestable. Certains entreprises ont cependant quelque réticence à informer la concurrence. Que souvent "la concurrence" soit plus libérale dans sa politique d'information et que par là même elle réussisse mieux auprès du public, laisse maint entrepreneur tout surpris - et tout pénaud.

- Consolidation de l'image de l'entreprise - Information de la direction concernant l'opinion publique. Il est malheureusement de règle générale que le "chef" ou la direction négligent très souvent ce facteur essentiel lorsqu'ils établissent leur stratégie de gestion ou leur politique.

Par temps de conjoncture fléchissante, il importe plus que jamais que l'entreprise continue à susciter l'intérêt du public, à affirmer son existence. Par mesure d'économie mal comprise, certaines entreprises mettent à ce moment-là leur service de public relations en veilleuse, ou même le suppriment entièrement. C'est une erreur qui se paie très cher, parfois. Aveuglée par la crainte d'une crise, la direction supprime toute dépense "inutile", le plus souvent sur l'avis d'un comptable blanchi sous le harnais et "qui parle d'expérience". Si, en outre, le responsable des public relations a à faire part d'une opinion peu favorable du public (énervé lui aussi par la même crainte de la crise), préconise de combattre par une activité accrue cette opinion négative et à rétablir l'image un tant soit peu écornée, le voilà devenu la bête noire de toute la gestion. Et reproches de pleuvoir drus comme grêle. Cependant, n'est-ce pas le devoir d'un service de public relations consciencieux d'attirer l'attention de la direction sur les tendances négatives, de prévenir le danger et d'y parer au lieu d'attendre avec passivité que l'irréparable se produise. Avant toute chose, le responsable des public relations devrait, d'emblée, être chargé par la direction de l'entreprise de signaler immédiatement à celle-ci les anomalies et les dissensions pour que de commun accord et par une politique d'informations bien conçue, on puisse les supprimer par la vérité, la clarté et des informations rectificatives. Il se peut que ces vérités ne soient pas toujours agréables à entendre; elles doivent cependant, sans aucune compromis, appartenir au coda éthique de toute personne chargée des relations avec le public.

- Organisation et réalisation de conférences de presse et de manifestations d'information

"A maigre vigne, pauvre vin" comme l'enseigne un dicton de Provence. En organisant une conférence de presse, ce serait une erreur de lésiner sur les moyens. Sans rafraîchissements, sans une légère collation, les gens écoutent moins volontiers ce que l'on a à leur dire. De telles conférences ne s'improvisent pas; rien ne doit être laissé au hasard. L'expérience de ces choses ne s'en acquiert qu'à la longue.

Il est bon d'établir à l'avance son plan de bataille et d'avoir un fil conducteur; sinon on se perdra dans les détails et la conférence se tirera péniblement en longueur. Il ne faut pas oublier que l'on a affaire à des journalistes, gens pressés s'il en fut, et qui comprennent à demi-mot. Le cas échéant, le matériel statistique devra être amplement à la disposition de tous, de même qu'un bon nombre de photographies et de graphiques.

- Coopération avec la clientèle et les fournisseurs, échanges d'informations avec d'autres firmes. Pas d'entreprise qui puisse prétendre de tout savoir. L'échange d'informations avec d'autres firmes peut être très fructueux et préparer le chemin à une coopération plus étroite dans d'autres domaines, à une coordination des efforts sur le marché.
- Publication de brochures, livres, rapports etc. A l'occasion, l'entreprise pourra envisager la publication, sous forme de brochures ou de livres, des rapports relatifs à des travaux de recherches, des comptes-rendus de gestion, des relations de voyage; des plaquettes commémorant un anniversaire important de l'entreprise (cinquantenaire, centenaire; nouvelle usine, le cent-millième appareil etc.). Ces publications ont un caractère durable; leur valeur de documentation leur confère une place toute indiquée dans les bibliothèques; elles seront donc envoyées aux institutions publiques, aux universités, aux instituts techniques,

aux écoles, aux administrations, aux chambres de commerce, aux consulats à l'étranger, à la clientèle, bref à tous ceux qui peuvent être intéressés et dont la sympathie pourra profiter à l'entreprise. Toucher les intéressés par des publications rédigées par les soins du propre service de relations publiques présente des avantages certains:

- les personnes visées peuvent mieux faire l'objet d'une sélection
 - l'entreprise a une influence absolue sur la présentation et le contenu
 - la date de parution peut être fixée de manière à obtenir un résultat optimum
 - l'entreprise peut avoir un contrôle assez précis des réactions du groupe des intéressés (éventuellement par enquête ou interview).
- Les discussions, les colloques, les dialogues exercent sur les interlocuteurs une influence indéniable. Il en est de même lorsque ces derniers sont contactés directement par une revue éditée spécialement pour la clientèle et pour le personnel (247). Pareille publication devra traiter naturellement en tout premier lieu des questions qui intéressent le lecteur: pour l'utilisateur, des informations concernant le bien d'investissement qu'il a acquis et dont les avantages lui sont prouvés. une fois de plus; la revue traitera en outre des développements nouveaux; des nouveaux types de machines etc. Pour le personnel, elle parlera, sans y insister, des changements à l'intérieur de l'entreprise; elle permettra à chacun de soumettre des suggestions, de proposer une amélioration. Elle reserrera les liens entre le personnel et l'entreprise, dont cette dernière, par le climat de sympathie qu'elle aura créé, tirera un bénéfice d'autant plus précieux qu'il sera désintéressé.

Mais pour que le responsable des relations avec le public puisse faire du travail effectif, pour qu'il puisse vraiment jouer son rôle de médiateur - vers l'extérieur, entre le public et l'entreprise; vers l'intérieur entre le personnel et la direction - il est indispensable qu'il soit soutenu dans son activité et dans ses efforts par tous les services de l'entreprise, et en premier lieu par la direction technique et commerciale. Il importe que le chef de l'entreprise prête une oreille attentive à ce que le responsable des public relations aura à lui dire. Une confiance réciproque est à la base de cette coopération. Sans elle, tout travail de public relations sera vain.

Les conclusions que l'on peut tirer de l'analyse des relations avec le public se laissent résumer comme suit:

Le but essentiel du travail des public relations est de gagner la sympathie, la bienveillance du public.

Les public relations ont pour tâche de surveiller, observer, réunir, vérifier, évaluer, suggérer, stimuler, influencer et convaincre.

Ses moyens: l'information sous toutes ses formes

Sa méthode: la persuasion par la franchise

Son principe de base: la vérité

Qu'elle soit grande, moyenne ou petite, l'entreprise d'aujourd'hui ne peut plus se passer de cette confiance et de cette sympathie du public. Dès lors, le service des relations avec le public est non seulement utile, mais indispensable, non seulement un moyen, mais une nécessité, et, en fin de compte, la conditio sine qua non d'un succès de longue haleine.

7. La promotion des ventes

7.1 La promotion des ventes. Définition. En quoi elle se différencie du service de vente, de la publicité, du service d'assistance technique et des relations avec le public

Le terme "promotion des ventes" est la traduction littérale du "sales promotion" américain; néologisme douteux, qu'à juste titre Stiemble qualifierait de "franglais". Pas plus que "sales promotion" le terme "promotion des ventes" ne dit exactement ce qu'il veut dire. En France le Robert, tout en critiquant son emploi, définit le "promotion des ventes" de la manière suivante: "Développement des ventes par la publicité, les efforts exceptionnels (expositions, démonstrations, baisse de prix); ensemble des techniques, des services chargés de ce développement." En Amérique, les définitions sont nombreuses et diverses. Citons quelques textes qui font autorité:

La commission des définitions de l'Association Américaine du Marketing définit "sales promotion" comme suit:

- 1) In a specific sense, those sales activities that supplement both personal selling and advertising and coordinate them and help to make them effective, such as displays, shows and expositions, demonstrations and other nonrecurrent selling efforts not in the ordinary routine.
- 2) In a general sense, sales promotions includes personal selling, advertising, and supplementary selling activities." (248)

L. Bader, dans le Manuel du Marketing de Nystrom (249) propose la définition suivante:

"Sales promotions are those activities, other than merchandising, which are made to make mass advertising and personal selling more effective and bringing

about transfers in ownership and in moving goods expeditiously from manufacturer to customer."

Frej, en 1965, définit à son tour sales promotion:

"that component of the marketing mix that increases the effectiveness of salesmen, distributors and dealers in selling a company's product and stimulates consumers to buy it" (250).

Robinson et Luck voient la question sous un tout autre aspect:

"In general, sales promotion refers to all efforts which supplements face-to-face selling and the company's advertising by attempting to carry the selling message to the actual point of sales. Thus, all point-of-purchase material comes under the general banner of sales promotion. So do catalogues, brochures, mailing pieces, advertising specialities, promotial films, trade show displays etc." (251).

La promotion des ventes, en tant que moyen autonome du marketing, n'a quère rencontré dans l'industrie - et surtout dans l'industrie des biens d'investissement - l'attention qu'elle mérite. On contente de se servir du terme, sans trop savoir ce qu'il contient.

Quelle serait donc, à notre avis, une définition valable de la promotion des ventes? D'abord il s'agit d'un instrument du marketing indépendant, existant à côté du service de la vente, de la publicité, du service d'après-vente etc.; ensuite il s'agit d'un ensemble d'activités ou de mesures coordonnées, servant à appuyer, à étayer et à améliorer l'activité pratique des éléments de vente de l'entreprise (service extérieur - service intérieur) ainsi que l'activité de marketing des revendeurs, et à

soutenir, aider et assister l'utilisateur lorsqu'il veut acquérir le bien d'investissement dans le but de s'en servir pour sa propre production (252).(255)

Distinction de la promotion des ventes d'avec le service des ventes

L'activité des vendeurs, la visite de la clientèle, le démarchage, la vente proprement dite, la passation et la réalisation du marché relèvent nettement du service des ventes. La promotion des ventes, elle, a comme tâche de soutenir l'exercice de ces activités par l'instruction et l'entraînement, l'information, la mise à la disposition de moyens de vente auxiliaires par l'aide effective lors de la prise de contact avec la clientèle, et par l'entretien des relations avec la clientèle, afin que ces moyens de marketing soient plus efficaces encore (253).

Distinction de la promotion des ventes d'avec la publicité

La promotion des ventes soutient et assiste en premier lieu l'activité des vendeurs et des revendeurs, soit par dispositions individuelles, soit par une sélection minutieuse des acquéreurs visés; la publicité de vente ne soutient cette activité que d'une façon indirecte et s'adresse en outre à un très grand nombre de personnes qui n'ont pas été sélectionnées (254).

Distinction de la promotion des ventes d'avec le service d'assistance technique

Alors que le service d'assistance technique n'englobe généralement que des activités et des prestations, fournies après l'achat du produit, en liaison avec cet achat et à la suite de celui-ci, dans le but de garantir au client l'utilisation sans incidents du bien d'investissement qu'il a acquis, la promotion des ventes s'adresse aux vendeurs et revendeurs de ce produit et comprend en outre la mise au courant, une formation technique du propre personnel

et de celui de la clientèle, activités qui n'ont aucune relation avec l'achat d'un produit, ainsi que l'entretien des contacts avec la clientèle qui, lui non plus, n'a pas de relation concrète avec le contrat de vente sous toutes ses manifestations. "Le but du service d'assistance technique est de conserver, de garantir en quelque sorte, l'utilisation du bien d'investissement, et non dans le soutien, la stimulation, l'indication des organes de vente, ce qui constitue un des caractères essentiels de la promotion des ventes" (257a).

Distinction de la promotion des ventes d'avec les services des relations publiques

Ainsi que nous l'avons vu, les services des relations avec la public s'efforcent d'éveiller et de maintenir la sympathie du public sur une échelle le plus large possible. La promotion des ventes s'adresse, dans ses efforts, aux organes du marketing appartenant en propre à l'entreprise: les vendeurs et les revendeurs, et ne vise nullement à s'adresser au grand public.

7.2 Tâches et groupes visés par la promotion des ventes

Tâches et fonctions

Puisque la promotion des ventes a pour objectif le soutien et l'amélioration des activités pratiques des organes de vente appartenant à l'entreprise, des activités de marketing de ses propres vendeurs et revendeurs, nous pouvons en déduire les fonctions suivantes (257) (256)

- la mise au courant, l'instruction et l'entraînement;
- l'élaboration et la fourniture de matériel promotionnel;
- l'information et la stimulation;
- la création et le maintien des contacts individuels qui ne visant pas directement à l'obtention de commandes.

Ces diverses fonctions ne se laissent pas toujours délimiter avec précision: la mise au courant est également une information, la distribution de moyens matériels de vente établit et entretient des contacts, et ainsi de suite. Lorsqu'il s'agit d'entreprises importantes, il se recommande de répartir soigneusement les fonctions et de subdiviser les spécialisations, de façon à augmenter l'efficacité.

Groupes visés

Une fois de plus, répétons que les propriétés techniques du bien d'investissement jouent pour la vente un rôle bien plus déterminant que s'il s'agit de biens de consommation. La promotion des ventes de biens d'investissement requiert une connaissance approfondie de la technique des produits et devra s'adapter à la mentalité particulière du technicien (258). Il en résulte que le contenu des moyens de la promotion des ventes des biens d'investissement devra être de nature bien plus technique, offrir des données et des informations d'ordre bien plus technique que pour les biens de consommation.

Le tableau suivant établi par Frey (259) révèle une différence plus marquée encore entre les biens de consommation et les biens d'investissement. Il indique la manière dont se répartissent les efforts de promotion des ventes sur les divers groupes visés.

Tableau XXVIII

Nature du produit	Nombre des entreprises soumises à l'enquête	Répartition des mesures de promotion des ventes (en %)			
		Vendeurs de l'entreprise	Intermédiaires de vente	Utilisateurs consommateurs	divers
Biens de consommation	70	22,4 %	44,8 %	32,4 %	0,4 %
Biens d'investissement	32	21,7 %	26,0 %	44,3 %	8,0 %
Les deux	59	18,0 %	40,4 %	32,8 %	3,8 %
Pas d'indication	5	23,0 %	26,0 %	31,0 %	20,0 %
	166	20,7 %	39,1 %	34,8 %	5,4 %

On voit que les producteurs des biens de consommation consacrent 44,8 % de leurs efforts de promotion des ventes aux intermédiaires de vente, alors que ce chiffre n'est que de 26,0 % pour les biens d'investissement. Les producteurs de biens d'investissement par contre s'adressent de manière bien plus intense aux utilisateurs ou consommateurs de ces produits. Les 8 % des "divers" mentionnés par Frey sont probablement des conseillers ayant en vue la couverture des besoins, puisque du nombre des exemples cités, il nomme les ingénieurs, les architectes, les employés des organisations publiques et des administrations (260).

En revanche, la prospection directe des utilisateurs passe à l'avant-plan (prospection qu'à l'instar des théoriciens américains, Frey classe également sous l'étiquette de "sales promotion") ainsi que la prospection des conseillers qui exercent une influence directe sur l'achat des produits (262). (261)

Pour autant que la vente des biens d'investissement s'effectue par le truchement des intermédiaires, le fabricant de ces biens pourra soutenir les efforts de ces derniers en mettant à leur disposition des moyens matériels pouvant toucher le public: imprimés publicitaires, encartages, prospectus, catalogues, échantillons (263). Le volume des mesures de promotion de vente sera néanmoins assez limité, puisque l'initiative de la gestion des ventes dépend quasi exclusivement du commerçant. D'autre part le comportement d'achat rationnel et systématique des utilisateurs des produits se trouve entravé du fait que l'on essaye d'influencer au niveau de l'intermédiaire commercial, du marchand, la décision d'achat de ces utilisateurs. La promotion des ventes de biens d'investissement portera, qu'on le veuille ou non, sur l'effort d'influencer, d'améliorer la prestation des vendeurs appartenant directement à l'entreprise; sur la prospection des utilisateurs et les pourparlers avec le

conseiller que l'on consulte en sa fonction d'ingénieur-conseil. Il ne faut pas oublier d'ailleurs que le nombre des utilisateurs de biens d'investissement sera dans tous les cas plus petit que le nombre d'acheteurs de biens de consommation, si bien que bien des moyens dont on pourrait se servir avec succès pour promouvoir la vente des biens de consommation, perdent leur efficacité pour les biens d'investissement: tels, par exemple les concours de vente, les primes de vente ou les revues de vendeurs. (264)

7.3 Moyens et mesures de la promotion des ventes

Pour réaliser les quatre fonctions principales de la promotion des ventes dont il a été question ci-dessus, il est nécessaire de mettre en oeuvre des moyens différents et d'adapter chacun de ces moyens aux trois groupes de personnes visés: les propres organes du marketing, les vendeurs et les revendeurs. Parmi les éléments du marketing et de la promotion des ventes que nous énumérons ci-après, on choisira ceux qui sont, sous les conditions données, les mieux à même d'influencer positivement le chiffre d'affaires de l'entreprise, compte tenu de l'efficacité d'une part, des dépenses nécessaires d'autre part. (265)

I. Moyens d'instruction, d'éducation et d'entraînement

1. Cours et conférences d'instruction, de formation ou de perfectionnement, le cas échéant par les moyens d'enseignement audio-visuels.
2. Matériel d'instruction et de formation ou d'entraînement.
3. Cours systématiques, répétées à des intervalles réguliers.
4. Entraînement pratique par situations de vente simulées ou réelles.

II. Moyens d'information et de stimulation

1. Conférences et journées de vendeurs.
2. Lettres d'information individuelles ou collectives, circulaires.
3. Feuilles et journaux d'annonces pour les vendeurs et revendeurs, feuilles d'information.
4. Revues spécialisées, revues professionnelles.
5. Littérature spécialisée (ou professionnelle).
6. Foires commerciales et expositions.
7. Articles rédactionnels, comptes-rendus etc.

III. Elaboration et distribution de matériel de vente

1. Manuels de vente, p.ex.: "Le manuel du parfait vendeur".
2. Chemise contenant un bon nombre d'arguments de vente.
3. Prospectus, catalogues, prix-courants, instructions de service.
4. Rapports d'expertise d'institutions neutres.
5. Tirés à part d'études scientifiques ou techniques, d'articles, de rapports, d'exposés etc.
6. Echantillons, modèles, modèles de démonstration, maquettes.
7. Films publicitaires de vente, diapositives avec enregistrements sonores, cassettes audio-visuelles (266).

IV. Contacts individuels, sans intention directe de provoquer l'achat

1. Invitation de visiter les usines, les ateliers etc.
2. Contacts personnels à l'échelon supérieur, par chefs de vente, directeurs etc.
3. Démonstration des produits à l'usine ou dans les locaux de l'entreprise, chez les revendeurs, chez

l'utilisateur etc.

4. Cadeaux publicitaires
5. Visites de chantiers importants, d'installations de grande envergure, fournies par le producteur;
6. Travail de spécialistes susceptibles de démontrer chez l'utilisateur les utilisations multiples, ceci pour mieux soutenir les efforts des vendeurs.

Comme on le voit, les moyens que l'on peut mettre en oeuvre sont nombreux; beaucoup d'entre eux sont apparentés aux moyens publicitaires proprement dits, ou aux auxiliaires de prospection (matériel publicitaire). S'il s'agit d'auxiliaires de prospection, ils sont, comme leur nom l'indique, destinés en premier lieu à soutenir la promotion des ventes et en second lieu la publicité. Les moyens publicitaires, comme les prospectus et autres moyens analogues, ne servent la promotion de vente qu'accessoirement. Le service de promotion des ventes passera bien des suggestions au service de la publicité, proposera même des réalisations; il est rare cependant qu'il réalisera lui-même ces choses. Il s'occupera toutefois tout particulièrement à déterminer les personnes ou les groupes sociaux qui n'ont pas été servis régulièrement et de façon adéquate avec les moyens publicitaires susdits.

7.31 Les possibilités de la promotion des ventes auprès des propres organes de vente du service extérieur: représentants, démarcheurs, commis-voyageurs

7.3.1.1 Formation, information, entraînement

Les qualités exigées d'un vendeur de biens d'investissement sont considérables surtout lorsqu'il s'agit de biens d'investissement compliqués et d'un prix très élevé. C'est pourquoi le vendeur possédant une bonne formation technique est doublé la plupart du temps d'un ingénieur d'une discipline correspondante. Dès que la vente doit être accompagnée d'un grand nombre de suggestions techniques et qu'il faille conseiller le client, il sera indispensable de faire appel à des ingénieurs de vente, dont le partenaire dans la discussion sera généralement, lui aussi, un ingénieur ou un technicien. Il est nécessaire que le vendeur de biens d'investissement ne connaisse pas seulement à fond ses propres produits et leurs possibilités, mais encore les produits de la concurrence, les problèmes de la branche et surtout les problèmes particuliers du client à prospector.

Outre ses qualifications techniques, le vendeur de biens d'investissement doit posséder des bonnes qualités de vendeur. Il doit être au courant de tous les problèmes, de toutes les activités de l'entreprise, depuis l'élaboration de l'offre jusqu'aux multiples aspects de la question du financement; il doit connaître l'art de mener une discussion, l'art psychologique de convaincre et de vendre. Surtout ces deux derniers facteurs et tout particulièrement leur côté psychologique et méthodique, sont souvent négligés dans les cours de formation professionnelle, en faveur de la technique.

Il est donc nécessaire de faire subir tout vendeur un stage de formation professionnelle particulièrement adapté aux besoins de l'entreprise. Voyons donc les mesures générales que l'on peut prendre avant l'organisation des cours.

Voir: ULLRICH, Lothar. - "Verkaufsförderung für Investitionsgüter", Wiesbaden 1972, page 107 à 113.

Voir en outre: SHAW, S.J./GITTINGER, C.M.: Marketing in Business Management. Text and Readings. New York - Toronto 1963.
KOCH, Waldemar: Grundlagen und Technik des Vertriebes. Teil I. Berlin, 1950.

7.3.1.1.1 Introduction et présentation de l'entreprise au moyen d'imprimés concernant l'entreprise

Il n'est pas nécessaire d'insister sur le fait que l'étude approfondie des imprimés et de tout matériel d'information concernant l'entreprise et publiés par elle est d'une importance primordiale pour le vendeur des biens d'investissement. Ces informations techniques constituent la base de toute formation professionnelle dans le sens le plus large du mot.

7.3.1.1.2 La formation professionnelle à l'aide de matériel pédagogique optique ou acoustique

Il existe un certain nombre d'instruments pédagogiques dont on peut, avec avantage, tirer parti pour la formation du personnel vendeur. Ce matériel optique ou acoustique peut seconder d'une manière vivante l'instruction verbale ou écrite, et accroître la réceptivité. Parmi ces moyens pédagogiques citons: les tableaux muraux, les modèles, le matériel d'illustration ou de démonstration, les diagrammes, les plans, les photos, les diapositives, les films, les enregistrements sur bande magnétique, le matériel audio-visuel, les projecteurs à la lumière du jour, les video-recorder. Surtout le matériel publicitaire ou de démonstration qui a déjà servi lors des Foires, des Expositions Techniques: tableaux de démonstrations, agrandissements photographiques, coupes de modèles, graphiques, organogrammes, films etc. peut être utilisé à nouveau.

La création de programmes audio-visuels expressément conçus comme matériel pédagogique n'a de sens que si les cours de formation sont fréquents, que les auditeurs sont nombreux ou répartis sur divers pays. Elle demeure l'apanage des grandes firmes dont le marché est extrêmement vaste, qui produisent en grande série et qui par conséquent ont un personnel de vente considérable.

7.3.1.1.3 Les formes de l'instruction verbale

Une des formes d'instruction verbale les plus connues est la conférence illustrée, allégée, vivifiée par des images, des plans, des schémas techniques, ou par des démonstrations au modèle ou au produit. A ce sujet, il est intéressant de se rappeler que "l'homme occidental retient en général

20 % de ce qu'il entend

30 % de ce qu'il voit

50 % de ce qu'il voit et entend en même temps

70 % de ce qu'il dit lui-même

90 % de ce qu'il fait lui-même**

Bien qu'il ne faille pas considérer ces chiffres comme des valeurs absolues, certains individus étant nettement visuels ou auditifs, il n'en reste pas moins qu'ils démontrent l'importance de la méthode combinée audio-visuelle pour l'assimilation de la connaissance des produits. En principe, c'est à cette méthode-là qu'on aura recours de préférence.

Une autre méthode non moins efficace est celle d'étudier un nombre de cas tirés de la pratique courante, ou "construits" pour les besoins de la démonstration.** Le moniteur pose aux participants un ou plusieurs problèmes nettement définis, pour lesquels ils doivent élaborer une solution valable. Cette méthode, appliquée depuis longtemps dans les universités, peut également être utilisée pour la formation professionnelle des vendeurs de biens d'investissement. Elle a l'avantage de familiariser ceux-ci avec la pratique. Par ailleurs, les

- * Voir KOSCHOREK, Gerhard: Verkaufen will gelernt sein (Comment on apprend à vendre). Dusseldorf, 1961, page 44.
- ** Voir: "Der rationelle Betrieb. Moderne Schulungsmethoden für die Betriebsausbildung", in "Frankfurter Zeitung" du 7-1-1966, page 1 (sans nom d'auteur).

solutions soumises permettant au moniteur de se rendre compte des connaissances que le groupe a acquis, les arguments sur lesquels il convient d'insister, et même jusqu'à quel point chacun des participants a su profiter de l'instruction donnée.

Le jeu à rôles repartis, d'application fréquente dans le domaine de la formation professionnelle des vendeurs de biens de consommation, est moins approprié pour les biens d'investissement. Souvent les participants ne possèdent qu'à un degré insuffisant le bagage technique qui devrait nourrir l'argumentation. Il est remplacé de plus en plus par la discussion de vente par groupe, dans lequel un certain nombre de participants élaborent en commun une discussion de vente (ou du moins les lignes directrices d'une pareille discussion), puis l'enregistrent sur bande, ou le fixent par écrit. Cela permet de mieux formuler les arguments et de confronter les opinions. Le résultat des divers groupes est alors soumis à la discussion générale, sous la direction rectificative du moniteur.*

De même, la méthode de faire apprendre par cœur quelques "dialogues entre clients et vendeurs" peut le cas échéant être utile pour le vendeur de biens de consommation, les arguments étant très souvent stéréotypés. Elle n'est guère indiquée pour les biens d'investissement, étant donné qu'elle ne reflète d'aucune manière la complexité des problèmes en cause, la fonction essentielle du vendeur de biens d'investissement étant de conseiller avant de vendre. Il peut toutefois y avoir une certaine utilité d'apprendre au vendeur à conduire un entretien et à convaincre un interlocuteur.

-
- * Voir: HOPPE, Edgar. - "Wie bringt man Verkäufer zurück auf die Schulbank" in "Verkaufen muß man können", une série d'articles publiés dans la "Frankfurter Zeitung". Article n. 9 du 14-2-1965, page 5.

Surtout en ce qui concerne la méthodologie de la vente et la psychologie appliquée qu'elle comporte, les ingénieurs ou les techniciens paraissent estimer qu'outre la formation technique requise, le vendeur n'a rien à apprendre, savoir vendre étant plus ou moins un don, qui ne s'acquiert pas, mais que l'on possède intuitivement. Il n'est pas difficile de prouver le contraire. La rhétorique - ou l'art d'argumenter - se laisse apprendre, tout comme la psychologie de la vente et la technique de la discussion.

Comme nous l'avons indiqué ailleurs, il y a dans toute vente une part d'irrationnel, qu'un vendeur, s'il est bon psychologue, peut exploiter à son profit. C'est ce que les techniciens n'oublient que trop souvent - ou pour citer la remarque ironique d'un entrepreneur américain: "They discuss the most difficult technical problems, but forget to ask for the order" (ils discutent les problèmes techniques les plus ardues, mais ils oublient de solliciter la commande)*.

7.3.1.1.4 Stage d'application et assistance de vente

Il ne fait aucun doute que la meilleure formation professionnelle du vendeur est celle qu'il apprend dans la pratique et par la pratique. L'expérience pratique de la mise en oeuvre des produits est d'une importance capitale lorsqu'il s'agit de machines; elle servira plus tard, lorsqu'il s'agira de négociations avec les techniciens. Elle peut s'acquérir aussi bien dans l'usine du fabricant que dans celle de l'utilisateur. Un stage dans l'atelier de construction peut, d'après le degré de formation technique du vendeur, et d'après le degré de complication technique du produit, être d'une durée plus ou moins longue. Outre une connaissance plus approfondie du produit, on y gagnera par surcroît une expérience humaine non-négligeable.

* MÜLLER, Kurt. - "Der Ingenieur als Vertreter", dans: "Verkaufen muss man können", série d'articles publiés dans "Frankfurter Zeitung, Article no. 45, du 1-7-1965, p. 5

Le jeune vendeur peut apprendre beaucoup en voyant à l'oeuvre ses collègues plus expérimentés. La routine du métier, les détails de la vie professionnelle dans ses aspects les plus quotidiens, un bon nombre de "ficelles" qu'un cours de formation ne peut enseigner, voilà ce qui s'apprend au plus vite en accompagnant un vendeur qui connaît son métier. Ce stage pratique "sur la route" devrait être la conclusion et l'achèvement de l'apprentissage théorique et de l'entraînement à l'entreprise. Il n'y a pas de meilleur terrain d'entraînement, ni de meilleure introduction à la pratique réelle de la vente de biens d'investissement.*

7.3.1.1.5 Cours et programmes d'entraînement

Outre les mesures particulières et isolées de la formation professionnelle, dont il a été question plus haut, il convient de faire mention des programmes d'entraînement complets, répartis sur un laps de temps relativement long, partagés en un certain nombre de phases et utilisant les méthodes pédagogiques, les moyens pédagogiques les plus efficaces.

L'organisation de ces cours est assez onéreuse; en règle générale elle exige des investissements très importants - locaux, matériel pédagogique, moniteurs - et par suite de la complexité des biens d'investissement, la durée des cours est rarement en-dessous de six mois. Bien que les résultats soient excellents, pareils investissements ne sont qu'à la portée de grosses entreprises disposant de capitaux considérables et ayant un besoin constant de personnel de renouvellement.**

* ULLRICH, Lothar. - "Verkaufsförderung für Investitionsgüter", loc.cit. p. 110.

** Rien qu'en Allemagne, la firme IBM emploie pour la formation de son personnel et de sa clientèle, près de 200 moniteurs, enseignants et pédagogues. Philips (Eindhoven) en a même plus.

Le terme "cours" désigne, en général, un ensemble de leçons sur un ou plusieurs sujets déterminés, d'une durée plus courte. Les programmes de formation, d'instruction ou d'entraînement sont plus vastes et plus longs. Souvent on préfère se servir de ce terme de "programme d'entraînement professionnel" pour ne pas éveiller chez les participants des réminiscences par trop scolaires.

Il n'y a pas de règles fixes pour l'établissement de ces programmes. Chaque entreprise établira les siens, d'après ses besoins, d'après le but visé et d'après le degré d'instruction des participants. Une comparaison des programmes les plus usuels permet toutefois de dégager quelques lignes essentielles:

1. Courte introduction et présentation de l'entreprise
2. Instruction technique concernant le programme de production (produits et applications)
3. Instruction concernant l'élaboration des projets et des offres (la technique appliquée)
4. Instruction concernant la partie commerciale du secteur de vente
5. Instruction concernant la technique de la vente et la psychologie appliquée (ce dernier point est encore très négligé).

Ainsi que nous l'avons dit plus haut, il n'est pas donné à toutes les entreprises de biens d'investissement d'élaborer un programme complet et exhaustif. Toute entreprise, même la plus petite, pourra s'inspirer, pour la formation professionnelle de son personnel vendeur, de ces cinq points essentiels.

7.3.1.2 L'instruction et l'information du vendeur

En un temps où la résistance du marché accroît de jour en jour, où les problèmes de vente deviennent de plus en plus

ardus, en période de crise surtout, la collaboration étroite entre l'entreprise et le personnel vendeur se doit de devenir de plus en plus étroite. Le personnel vendeur, le personnel investigateur sont les tirailleurs isolés de cette bataille pour le marché.

Par suite de ses conditions de travail très difficiles, le vendeur a, plus que tout autre, besoin d'être soutenu, besoin de se savoir soutenu, besoin d'encouragement. Il ne suffit pas de lui donner une formation professionnelle, de l'entraîner soigneusement à la tâche qui lui est dévolue, pour stimuler son activité et augmenter son rendement. Le vendeur n'est ni une machine, ni une dynamo. Il a besoin sans cesse d'une "présence" de l'entreprise. "Lorsque le personnel qui travaille à l'extérieur demeure éloigné de la maison-mère pour un temps assez long, le contact avec la maison-mère est soumis à une rude épreuve; il faut dès lors trouver des moyens pour fortifier, affermir ce contact et ces relations. Le personnel vendeur devra donc recevoir souvent des renseignements qui l'aident et le soutiennent dans son travail, sans le régenter; des encouragements qui lui donnent le sentiment de sa solidarité, de son rattachement avec la maison-mère; des informations qui le font participer à la vie de l'entreprise, à ses problèmes, à ses succès.

Ce but se laisse réaliser à l'échelon individuel par des lettres, des circulaires, des bulletins d'information; à l'échelon collectif par des réunions, des conférences, des sessions, des journées de rencontre auxquelles assisteront les membres du service extérieur, les ingénieurs de vente, etc. Il se peut qu'il ne soit nullement nécessaire de réunir l'ensemble du personnel vendeur; en fonction des besoins, il suffira d'organiser une journée régionale, où les problèmes particuliers à cette région seront discutés en détail.

Les thèmes traités au cours de ces rencontres peuvent être extrêmement divers. Tout thème est indiqué, qui est d'importance pour l'entreprise. On pourra y traiter des procédés ou des produits nouveaux - ceux de l'entreprise et ceux de la concurrence - des améliorations de rendement d'une machine ou d'une prestation; du carnet de commandes, de l'exécution des commandes, de l'application de l'une ou l'autre méthode nouvelle de financement, de vente; un problème concernant la psychologie de la vente, de l'introduction d'une nouvelle stratégie de commercialisation. Un point semble important: on traitera de préférence une question qui ne se laisse pas traiter dans le cadre des informations écrites, et l'on tâchera de réduire le nombre de thèmes au minimum, pour éviter les débats sans fin et sans ligne. Le mieux sera de choisir un thème central auquel viendront se grouper, le cas échéant, quelques thèmes secondaires.

Les journées d'entraînement pour vendeurs de biens d'investissement se distinguent essentiellement des journées pour vendeurs de biens de consommation en ce que la technique y joue un rôle prépondérant. De ce fait, la durée des "journées" d'entraînement est généralement plus longue pour les biens d'investissement: la moyenne est de deux, trois jours; quelques entreprises prévoient même des périodes d'une semaine et plus."

Le résultat de telles journées se laisse encore accroître, si l'on parvient à réaliser une participation active des vendeurs, par des démonstrations à la machine, des exercices pratiques, des exposés de l'un ou l'autre participant, des discussions collectives, l'examen exhaustif d'un problème de vente particulièrement délicat, ou même le brainstorming (voir 2^e partie, point 1.5.3)."

- * IBM Allemagne prévoit pour la majeure partie de son personnel, une moyenne annuelle d'un mois. 85 % des questions traitées sont du domaine purement technique.
- ** Voir: STECHER, R.G. - Verkaufstagungen und Vertreterbesprechungen richtig organisieren. Munich 1965, page 18 et 185.

7.3.1.3 L'assistance des activités du personnel vendeur par la
fourniture de matériel auxiliaire de vente

Il est extrêmement rare qu'un vendeur puisse réaliser une vente exclusivement par une argumentation verbale, si bien fondée soit-elle; il a besoin d'être secondé par des moyens matériels qui devront lui faciliter la vente.

Le vendeur a donc absolument besoin d'un minimum en matériel de vente et de publicité, avec lequel il pourra étayer ses dires et les corroborer. Ce matériel peut être de nature très diverse, depuis la simple reproduction graphique ou photographique d'un produit, jusqu'à l'article de revue spécialisée, ou le rapport d'expertise d'un laboratoire d'essais ou d'un institut scientifique. La quantité et la nature du matériel de vente dépendent d'un grand nombre de facteurs, tels que: nature du bien d'investissement, de la clientèle, des utilisateurs; méthodes de vente, tâches imposées au vendeur; structure économique et industrielle du territoire de vente, et enfin, facteurs non moins importants: le caractère du vendeur, ses qualités, son zèle, son dynamisme.

Les possibilités de munir le vendeur de matériel de vente sont tellement nombreuses que l'on ne pourra établir, dans le cadre de la présente étude, une liste un tant soit peu complète, d'autant plus que bon nombre de ces moyens se rapportent exclusivement au caractère particulier de l'entreprise, du marché, du produit et de la branche économique. Essayons néanmoins d'esquisser les plus importants d'entre eux, qui sont d'application générale (267).

Le service de promotion des ventes a pour tâche de sélectionner le matériel auxiliaire de vente qui correspond au mieux à la situation donnée, à prendre soin que la présentation de ce matériel de vente réponde à ce que les vendeurs et la clientèle attendent de lui.

Il faut que les caractéristiques du bien d'investissement ressortent nettement, que le client puisse voir d'un seul coup d'oeil les possibilités d'utilisation les plus intéressantes. Il ne suffit pas généralement de remettre ce matériel de vente ou de publicité au vendeur et de laisser ce dernier se débrouiller tout seul. Il faudra, au cours des journées de rencontre ou de conférences, lui en expliquer l'usage le plus efficace et la mise en oeuvre la plus intéressante.

Face au client, son interlocuteur qu'il s'agit de convaincre, le vendeur n'a, strictement parlant, à sa disposition que ses arguments, ses paroles et ses gestes. Un carnet de croquis, un simple bloc-notes lui permettent de préciser, de matérialiser ses dires et augmentent ses moyens d'expression. N'est-ce pas Napoléon qui disait qu'une simple esquisse valait mieux qu'une longue description? Combien plus efficace encore sera l'action du vendeur, si ce dernier dispose d'un matériel de vente qui suscite l'attention et la curiosité de son interlocuteur. Ecouter le vendeur fatigue sûrement à la longue, s'il ne fait que répéter ce que le prospectus dit déjà et ne fait que montrer les prospectus ou les dépliants que le client possède déjà, puisque normalement ils sont joints à l'offre circonstanciée. Un jeu de photos grand format 18 x 24 attirera sûrement davantage l'attention!

Comme matériel de vente, nommons encore les échantillons, les modèles des parties les plus intéressantes du produit qu'il veut vendre. Ici, pour les biens d'investissement, le choix est extrêmement limité; les photos prédomineront. Toutefois, puisque le client n'est intéressé en tout premier lieu qu'au produit qu'il pourra fabriquer avec le bien d'investissement qu'on lui propose, c'est donc cela qu'il faudra lui montrer, bien plus que le côté technique du bien. Et si le produit fabriqué est trop volumineux ou trop lourd pour être montré en nature (ce qui ne pourrait se faire qu'à l'usine, dans la salle

d'exposition ou au cours d'une démonstration) il faudra au moins présenter un jeu de photos grand format, que plusieurs personnes pourront à la fois examiner, ou des exemples tirés de la pratique (problèmes de production ayant trouvé une solution grâce à l'utilisation du produit proposé), des calculs (amortissement, rentabilité, financement, leasing). Le cas idéal se présente lorsqu'on peut démontrer l'avantage du produit proposé dans le domaine d'utilisation du client et avec ses propres coordonnées.

Ceci n'est toutefois possible qu'au prix de dépenses considérables. Le producteur fera bien de se procurer un modèle modifiable, qui, à peu de frais, pourra être adapté au client à prospecter (268).

Portefeuille de vente

Photos, croquis, tableaux, diagrammes et exemples sont aux mains d'un vendeur expérimenté des moyens de vente efficaces. Un vendeur moins habile ne pourra les mettre en oeuvre comme il le faudrait et c'est pourquoi certains services de la promotion des ventes se sont décidés à réaliser sous forme de bloc tout l'entretien de vente en une série d'illustrations, de tableaux, de textes-slogans et de listes, que le vendeur pourra installer ou soumettre. C'est ce qu'en Amérique on nomme un "sales portfolio" ou portefeuille de vente. Ces portefeuilles permettent de rendre l'entretien plus vivant, plus riche en arguments positifs; avant tout, ils garantissent que tous les arguments importants soient présentés et mis en valeur. "Ils sont comme un escalier dont le client pourra, guidé par le vendeur, monter les marches une à une, jusqu'à la dernière, qui est la conclusion du marché" (269), (271). Il ne faut cependant pas perdre de vue que le "portefeuille de vente" est un poncif et que par conséquent il ne correspond quasi jamais à la situation particulière

avec laquelle le vendeur se trouve confronté. C'est donc sans conteste un bon moyen de vente, mais qui ne vaudra que ce que vaut le vendeur.

Au lieu des "sales portfolios" des cahiers de vente ou des dossiers de vente, les vendeurs pourront être équipés d'enregistrements sur bandes magnétiques et de diapositives, de programmes audio-visuels etc. (270). Au lieu que ce soit le vendeur qui "fasse l'article", c'est la bande magnétique qui débitera le laïus. Il se peut que l'acheteur américain trouve intérêt à cette prospection en conserves; il est très douteux que l'acheteur européen se laisse convaincre par un enregistrement, qui dégrade le vendeur à la fonction d'un tourneur de boutons. La base essentielle de toute relation humaine est le contact d'homme à homme, la présence humaine. Tout "ersatz" n'est qu'un pis-aller, qui peut à la rigueur soutenir le vendeur dans ses efforts, mais jamais le remplacer.

7.3.2 Possibilités de la mise en oeuvre des moyens de stimulation des ventes chez l'utilisateur

7.3.2.1 La mise au courant et l'instruction du personnel de l'utilisateur*

Pour le producteur de biens d'investissement la mise au courant et l'instruction du personnel de l'utilisateur constitue une tâche extrêmement importante. Ce personnel doit être informé jusqu'au moindre détail de la commande, du fonctionnement et des possibilités d'utilisation du produit, puisque dans beaucoup de cas il jouera un certain rôle lors de l'acquisition d'une nouvelle installation ou d'une nouvelle machine. Une fausse manoeuvre,

- * Ces idées générales sont concrétisées par des exemples pratiques dans la Troisième Partie de la présente étude, au chapitre 5.2.2 "plan des mesures de la commercialisation, ou plan de marketing-mix 1973 pour la production sur commande" pages 466 à 542, et au chapitre 6.2.2 "plan des mesures de la commercialisation, ou plan de marketing-mix 1973 pour la production purement commerciale", pages 608 à 665 .

un entretien mal exécuté, et voilà la machine "bousillée"; l'utilisateur sera mécontent et attribuera la panne ou le mauvais fonctionnement non à l'incompétence de son personnel, mais à un défaut inhérent du matériel. Le résultat: la machine suivant ne sera certainement plus commandée chez le même producteur.

Instruction du personnel dans l'usine du producteur

Si le producteur dispose d'un atelier de démonstration ou de locaux d'instruction, il aura tout avantage à inviter le personnel utilisateur à venir suivre ces cours ou cette mise au courant dans son usine. Le cours terminé, on pourrait procéder à une visite de l'usine, qui ne peut qu'influencer favorablement. Dans la plupart des cas, l'utilisateur supportera les frais du voyage et le salaire de ses ouvriers, tous les autres frais étant à la charge du producteur. Il est indispensable que ces cours soient bien organisés; que la mise au courant ne soit pas superficielle, que les participants reçoivent une bonne impression de l'usine, du personnel et de la machine. Il faut que l'utilisateur se rende compte, dès l'abord, qu'il profitera de ce que son personnel soit mieux instruit; le personnel doit être convaincu que le cours qu'il suit, l'instruction qu'on lui donne, ont vraiment pour résultat un perfectionnement de sa formation professionnelle.

Informations individuelles, instruction individuelle

Si les problèmes de l'utilisateur sont d'une nature particulière, dont la solution dépasse de loin le cadre d'un cours de perfectionnement ou de formation, et qu'ils dépendent des conditions spéciales existant dans l'usine de l'utilisateur, il sera plus logique d'envoyer à cette usine un petit nombre de spécialistes qui, au cours des prises de contact individuelles avec le service d'achats, les contremaîtres, les chefs de production, les techniciens,

les tourneurs, le personnel de service, discuteront ces problèmes avec ceux-ci et s'efforcent de chercher ensemble une solution satisfaisante. Cette instruction ou formation individuelle ne devrait pas se limiter au cas où le client aura acheté une nouvelle machine, mais devra être envisagée à des intervalles réguliers si le client est très important.

De cette manière, on pourra communiquer à ce client des moyens nouveaux d'utiliser le bien d'investissement que le producteur aura appris ou expérimenté et lui demander son avis à ce sujet. Le fait que le producteur propose des applications que l'utilisateur n'aura pas trouvé par lui-même, ne manquera pas d'exercer une influence positive sur l'idée que l'utilisateur se fera de son fournisseur; et lorsqu'il se trouvera confronté lui-même avec un problème ardu, il ne manquera pas de s'adresser en confiance au producteur.

Toutes ces mesures: instruction, formation, mise au courant, information, perfectionnement du personnel de l'utilisateur ne visent nullement à ce que ce dernier achète immédiatement une machine quelconque. Avant tout, il s'agit de créer des rapports de confiance entre l'acquéreur et le producteur, même entre l'acquéreur éventuel ou possible, qui porteront fruit dans l'avenir, établissent immédiatement une base de vente actuelle et ne manqueront pas d'influencer ultérieurement le chiffre de ventes d'une manière très positive.

7.322 Information et stimulation des utilisateurs

Il est important de mettre à la disposition de l'utilisateur des informations et une documentation qui l'informent des possibilités d'utilisation du bien d'investissement et du programme général, des prestations générales du producteur. Ceci peut se faire au moyen de lettres individuelles ou bien encore au moyen de lettres-circulaires (272), par des extraits de revues techniques,

par tirés à part, par citations tirées de livres ou de brochures techniques, par des informations présentées aux stands de l'entreprise aux foires commerciales ou aux expositions, ainsi que par des rapports ou des articles objectifs rédigés par (ou pour) l'entreprise. Le service de promotion des ventes aura à veiller à ce que les utilisateurs ne reçoivent que les informations qui les intéressent, en d'autres mots, à ce qu'on ne leur envoie pas toutes les publications, lettres etc. sans discernement. Profusion de biens nuit. Si l'utilisateur reçoit trop d'imprimés, le danger existe que tout l'envoi finira par échouer très vite dans la corbeille à papier. Il en est de même des autres moyens auxiliaires de vente: catalogues, prospectus, qui doivent être l'objet d'un dosage judicieux.

Le contact avec l'utilisateur peut être maintenu d'une autre manière encore. Les lettres, les informations, la documentation dont il a été question jusqu'ici, devraient contenir également des informations concernant le marché de l'utilisateur, qui ne peuvent manquer de susciter son intérêt. Ceci ne se laisse réaliser efficacement que si l'entreprise productrice dispose d'une section de documentation bien organisée - en somme, si l'entreprise est d'une telle envergure qu'elle reçoit de toutes les parties du monde des informations récentes et d'un intérêt certain. Mais même des petites entreprises reçoivent souvent des informations intéressantes concernant la situation du marché; au lieu de les communiquer à leur clientèle, elles les enterrant dans leurs archives, où personne ne les lit. Ces informations sont pourtant un excellent moyen de promouvoir la vente.

L'utilité de biens d'investissement qui requièrent d'être expliqués devient d'autant plus grande, que les acquéreurs-utilisateurs sont bien informés quant à cette utilisation.

Les congrès, les réunions d'une part, les conférences techniques, les causeries d'information sont des moyens qui correspondent particulièrement bien aux exigences du marché. A l'intention des commissionnaires de transport et des entreprises de camionnage une grande firme de poids lourds organise depuis quelque temps avec grand succès en Allemagne des journées d'études consacrées à des problèmes relevant de la technique des transports (273). Il y a quelques années, Fiat et Berliet en firent de même.

A part quelques exceptions, où des auditeurs naïfs se laissent sans trop réfléchir "pousser à l'achat", une conférence ou une causerie d'information générale n'aura guère de succès pour des biens d'investissement. Le technicien a l'oreille fine, et sait discerner entre ce qui est réclame et ce qui est information. L'organisateur doit prouver d'emblée qu'il est compétent en la matière et non un bonimenteur; ce n'est qu'ainsi qu'il inspirera confiance et sera considéré par ses auditeurs comme un partenaire "avec qui on peut discuter sérieusement".

Mainte manifestation publique offre également l'occasion d'organiser une conférence où les produits de l'entreprise pourront être présentés au public de manière indirecte. Le comité directeur pour l'accroissement de la production et pour l'organisation de l'économie (RKW en Allemagne, CGP en France), les chambres du commerce et d'industrie, d'autres groupements, associations, chambres syndicales etc. accueilleront avec bienveillance toute proposition de conférence, si cette dernière présente toute garantie qu'il ne s'agit pas purement et simplement de réclame, mais d'information dont leurs membres pourront tirer profit. L'entreprise qui se donne la peine d'organiser cette conférence, en profite à son tour. La liste des invités ou des participants lui procure le nom des firmes intéressées ainsi que celui des responsables: chefs de

service, administrateurs, ingénieurs; il n'est pas rare qu'après une conférence de ce genre, l'entreprise reçoive la lettre suivante: "Au cours de la réunion (de la conférence) nous avons fait la connaissance de votre ingénieur, Monsieur Untel. Nous avons l'intention de réaliser sous peu un plan de production et vous prions de bien vouloir nous envoyer votre conseiller technique" (274).

Les contacts individuels

Les biens d'investissement - machines et installations - ont généralement un but tout particulier à remplir; ils se vendront donc le mieux lorsque l'acquisiteur pourra se rendre compte de visu comment ils fonctionnent, comment on les fait marcher, quels avantages (gain de temps, économie de matériel, amélioration des produits fabriqués) ils offrent. La démonstration en usine est un argument plus convaincant que le discours le mieux préparé; la présentation verbale est complétée admirablement par la démonstration. Sans argumentation de vente, l'acquisiteur ne verra qu'une machine et le bénéfice qu'il en retire pour sa production; avec l'argumentation de vente il ne verra pas seulement le côté technique mais également le côté économique de la question. Intéressé par la démonstration, il écoutera d'une oreille attentive les explications, les informations du vendeur.

Pareille démonstration pourra se faire à l'usine du producteur, au stand de la foire commerciale, du "Salon" ou de l'exposition, le cas échéant même chez l'utilisateur. En variante, on pourra visiter des installations déjà fournies par le producteur et qui servent ainsi de référence.

Démonstration du produit à l'usine du producteur

La démonstration du produit à l'usine du producteur pourra être organisée de deux manières: comme moyen de "public

relations" et dans ce cas elle s'adressera à un grand nombre de participants, ou comme moyen de "sales promotion" et alors elle ne s'adressera qu'à un cercle restreint d'utilisateurs trié sur le volet. La démonstration est indiquée pour des biens d'investissement lourds ou volumineux ou bien lorsqu'il est nécessaire de prévoir toute une kyrielle de conditions spéciales qui existent à l'usine, à l'air libre, mais non dans un local, p.ex. lorsqu'il s'agit de démontrer le rendement d'un tracteur agricole, d'une charrue mécanique ou encore l'efficacité d'un extincteur d'incendie.

Foires commerciales et expositions

Nous en avons parlé longuement aux chapitres consacrés à la publicité ou aux relations avec le public. Ce qui appartient toutefois particulièrement au service de promotion de la vente, c'est l'organisation du service au stand (275). La partie matérielle du stand est d'habitude étudiée jusque dans ses plus petits détails; la question du personnel du stand est souvent laissée au hasard - sauf pour le jour de l'inauguration ou de l'ouverture. Il serait pourtant bien plus logique de préparer sérieusement le personnel à la tâche qui lui sera dévolue et de n'y envoyer que des vendeurs qualifiés, qui possèdent à fond toutes les questions, toutes les ficelles de leur métier et qui devront avoir toute la compétence nécessaire, puisqu'ils auront comme interlocuteurs des gens du métier.

En même temps que la qualification incontestable de son personnel de stand, l'entreprise aura à déterminer les points suivants:

- dates de départ, itinéraire, moyen de locomotion
- voyage collectif ou individuel
- date et heures de service au stand
- date de la relève et date de retour

Les foires internationales, avec leur climat particulier, sont le lieu idéal pour établir des contacts personnels, dont l'occasion ne se présenterait pas autrement. Nulle part ailleurs les impressions sont aussi nombreuses qui permettent de se rendre compte de l'évolution de la technique internationale, et qui peuvent susciter des réactions spontanées de la part de la clientèle. La rencontre personnelle, le contact personnel avec des grands industriels, avec les directeurs ou le personnel dirigeant des entreprises de toute nature et venant de tous les coins du monde, avec d'autres producteurs, avec la clientèle virtuelle ou avec les intéressés est d'une importance capitale pour l'industrie des biens d'investissement, fortement orientée vers l'exportation. En exposant ses produits, c'est là qu'elle peut créer un climat de confiance. C'est l'une des raisons pour lesquelles les directeurs des grandes entreprises n'hésitent pas à consacrer plusieurs journées à visiter les Foires Internationales d'une portée mondiale: Paris, Bâle, Francfort, Hanovre ...

Un autre aspect de l'importance des Foires, c'est que nulle part aussi bien que là il est possible d'exposer en bloc devant un très grand nombre d'intéressés la gamme de ses produits, en confrontation avec la concurrence internationale. Il est notoire que les réalisations nouvelles, les perfectionnements péremptoires ne se laissent jamais présenter devant un public de techniciens avec la même résonance qu'à une Foire Internationale, point d'intersection idéal entre un public avide de connaître et un producteur avide de démontrer. Cet intérêt du public technique peut être suscité davantage, si l'on prend la précaution d'instruire en temps voulu la presse spécialisée des nouveautés que l'on veut présenter, et de préparer les techniciens et le public intéressé par une campagne d'annonces ou d'articles "inspirés".

Le succès d'une Foire Internationale ou d'une Exposition Technique ne se mesure pas exclusivement au volume des affaires qu'on a pu y conclure. Il ne se laisse pas déterminer immédiatement. Son effet en profondeur se manifeste parfois bien plus tard. Un contact établi peut amener une vente plusieurs années après. Le plus important, c'est de créer le plus grand nombre de contacts possible, et d'enregistrer d'une manière ou de l'autre les adresses des intéressés. C'est une règle à inculquer au personnel du stand. L'une des manières d'obtenir les adresses des visiteurs, c'est de ne pas distribuer au stand même le matériel publicitaire le plus important, mais de l'envoyer aux intéressés gratuitement et sur demande, après la clôture de la Foire. La relance ultérieure en est grandement facilitée.

Mais le flot des informations coule dans les deux sens. Non seulement la clientèle, également le producteur reçoit un grand nombre d'informations, de suggestions ou d'idées dont il peut tirer son profit pour déterminer sa production: demandes et desiderata de la clientèle, la production de la concurrence, l'évolution technique et économique, ce qui se passe sur le marché dans d'autres pays et même les produits nouveaux dont il pourra se servir pour sa propre production: les dispositifs électroniques pour la commande de ses machines par exemple. D'exposant il peut devenir visiteur ... Dans l'un comme dans l'autre cas, les informations reçues peuvent être extrêmement importantes pour la politique de l'entreprise en matière de production.

Démonstration du produit dans l'usine du client

Si les produits se laissent aisément transporter et monter, on pourra prévoir une démonstration dans l'usine même de l'utilisateur intéressé (276). Un constructeur de scies à moteur fera une démonstration de l'efficacité de ses produits en abattant dans une forêt appartenant à son client et avec l'assentiment de celui-ci, quelques

arbres dans un temps record et les débitera de même, prouvant ainsi l'utilité et les nombreuses applications de son produit.

Une méthode efficace de la promotion de vente de camions, c'est d'inviter le chef du charroi d'un commissionnaire de transport p.ex. à faire un trajet d'essai avec le vendeur, qui lui démontre en cours de route les qualités du véhicule (puissance du moteur en montée, efficacité des freins, économie en carburant, facilité de conduite, capacité de charge etc.).

Visite d'installations de référence (277)

La visite d'installations ou de machines fournies, et qui travaillent à plein rendement, constitue un bon moyen de promotion des ventes: le contact avec l'entreprise qui possède cette installation et, par son intermédiaire, avec l'intéressé ou l'utilisateur éventuel est une activité qui peut réellement déclencher une décision d'achat, d'autant plus que cette visite peut prendre un caractère très individuel et ainsi influencer au mieux l'intéressé. Le service de "sales promotion" aura soin de prévenir l'acquéreur de l'installation en temps utile, pour que celle-ci soit en parfait état de marche; le cas échéant il ne manquera pas d'envoyer au préalable son équipe d'assistance technique. Les installations de référence favorisent ainsi les bonnes relations avec les acquéreurs, au moyen d'autres acquéreurs.

La publication de rapports d'expertise

Si un bien d'investissement se prête mal à une démonstration, le producteur pourra inviter un organisme indépendant (laboratoire d'essais, école polytechnique, école d'enseignement supérieur technique, service de contrôle des matériaux, instituts etc.) à procéder à une série d'essais du produit. Le procès-verbal de l'essai

pourra être tiré à un certain nombre d'exemplaires, qui seront envoyés à la clientèle, aux acquéreurs éventuels et même à la presse. Si les relations avec la presse sont bonnes, celle-ci ne manquera pas de publier le rapport. Pour plus d'efficacité, on y joindra quelques photos, qui montrent l'installation en plein travail. Une telle publication peut sembler assez onéreuse, mais il ne faut pas oublier que non seulement la renommée du produit lui-même en profitera, mais aussi "l'image" de l'entreprise.

La prise de contact avec des personnes susceptibles d'influencer positivement l'achat du bien d'investissement, sans faire partie de l'entreprise, ni de loin, ni de près

Les analyses qualitatives du marché permettent de déterminer le nombre et la qualité des personnes que le bureau d'achat de l'entreprise acquéreuse consulte lorsqu'elle veut prendre une décision d'achat (270). Ces personnes peuvent appartenir à des groupes sociaux ou à des professions n'ayant pas de contact avec l'entreprise, mais qui possèdent des qualités et des connaissances particulières dont le service d'achat compte tirer profit: médecins, architectes, ingénieurs, ingénieurs-conseil, et autres professions libérales. Pour le vendeur il peut être utile de payer une visite à ces personnes avant que le service d'achat les contacte. Non tant pour l'influencer que pour leur présenter la documentation la plus récente. Le cas échéant, le vendeur pourra leur demander une attestation ou une lettre de recommandation qui lui facilitera les démarches. Le service de promotions des ventes disposant du plus grand stock d'informations sera à même de fournir au vendeur mainte indication utile lui permettant de trouver plus rapidement le contact avec les personnes visées.

3^e P A R T I E

La planification des stratégies commerciales
dans les industries des biens d'investissement

TROISIÈME PARTIE

La planification des stratégies commerciales

Le comité d'études des termes techniques français définit le marketing de la manière suivante: "Recherche des stratégies commerciales les plus efficaces, et contrôle des opérations lancées en exécution de la stratégie choisie". Dans le but d'orienter la terminologie française, le comité d'études propose en outre de traduire "marketing" dans le sens le plus large par "commercialisation" et dans un sens plus restreint, par "techniques commerciales" ou même par "stratégie commerciale". Il est à remarquer que depuis 1970 environ, les organisations internationales emploient déjà le mot commercialisation, que l'usage finira sans doute par imposer.

Dans l'introduction de notre étude, nous avons précisé que cette commercialisation exigeait de l'entrepreneur qu'il procédât désormais à la gestion de son entreprise en prenant comme point de départ le marché (1). Cette optique nouvelle impose à l'entrepreneur de se départir une fois pour toutes de la conception traditionnelle (et surannée) d'une gestion menée en fonction de la production, pour orienter les objectifs de l'entreprise aux chances actuelles et futures que lui offre le marché. Le service de la commercialisation doit s'astreindre à couvrir les besoins présents et les besoins futurs, à les déceler judicieusement, à viser non seulement une réalisation optimale des affaires actuelles, mais la subsistance de l'entreprise dans l'avenir, en établissant en temps opportun les plans de production et de vente pour l'avenir.

Planifier de manière optimale les affaires actuelles et celles des années à venir, établir en somme une ligne de conduite pour l'entreprise et subordonner toutes les activités de celle-ci à ce plan, qui devra toutefois être assez souple pour s'adapter à quelque situation nouvelle qui pourrait brusquement survenir, voilà nous semble-t-il le domaine essentiel d'une commercialisation, de la recherche des opérations stratégiques les plus efficaces.

Le marketing, la commercialisation ainsi conçue, diffère totalement de l'écoulement pur et simple des produits; de même l'étude prévisionnelle de la commercialisation devra essentiellement différer de la planification de la vente et de la distribution. Ainsi que nous l'avons dit au début de cette étude (2) le service de commercialisation doit veiller à ce que ne soient fabriqués que des produits qui se vendent, - et qui se vendent bien parcequ'ils correspondent à un besoin réel et n'évoluant qu'à long terme. La commercialisation détermine ainsi de manière impérieuse les objectifs de l'entreprise; c'est ce qui la distingue de la planification traditionnelle de la vente. Un planning total de la commercialisation doit dès lors être un véritable planning de gestion à qui tout doit être subordonné, depuis les objectifs et les buts à établir jusqu'à l'élaboration détaillée du planning des actions et des stratégies qu'il conviendra de prévoir et d'exécuter pour atteindre les objectifs et les buts visés.

Chacun des éléments et des instruments du marketing doit être réuni et coordonné dans un programme homogène. Il faut que ces éléments soient combinés judicieusement, pour permettre à l'entreprise de réaliser une stratégie optimale du marché (3). Pour la politique de la distribution il ne suffit nullement de prévoir une amélioration

ou un perfectionnement technique du produit; simultanément il faut qu'une campagne de publicité soit lancée, qui porte à la connaissance des intéressés cette amélioration et ce perfectionnement, ainsi que les nouveaux avantages que ce nouveau produit offre à l'utilisateur. A son tour, cette campagne de publicité doit se baser sur les résultats de l'analyse du marché, pour qu'elle puisse atteindre les intéressés en question. L'amélioration technique obligera à entreprendre une analyse et une adaptation des moyens de la distribution et à réviser la politique des prix. Viendront en surplus les considérations permettant d'adapter la politique des conditions de paiement et de livraison ainsi que celle du service d'assistance technique à la nouvelle situation du marché, qui résulte de la modification du produit, du prix, des moyens de distribution et de la mise en oeuvre de l'étude du marché et de la campagne de publicité.

On appelle marketing-mix (4) la combinaison et la coordination des divers éléments pour une situation concrète du marché pour chaque cas d'espèce. La tâche essentielle de la politique de vente propre à l'entreprise consiste à trouver la combinaison la plus efficace des divers éléments de la politique de la distribution, sous la forme d'un marketing-mix programmatique serré et compact. Il existe bien des modèles de solution, des solutions-type en quelque sorte, mais qui n'offrent pas de solution nette pour le marketing-mix dans une situation déterminée. Les critères pour l'optimum de la conception d'un marketing-mix efficace sont à chercher dans le degré de l'activité créatrice et dans l'anticipation correcte des développements futurs. La conception du marketing-mix demande d'une manière toute spéciale l'entendement prévisionnel des entreprises, puisque c'est à l'aide de ces éléments que l'activité future d'une entreprise dans le domaine de la politique de vente sera établie et fixée.

A. Système et processus de l'étude prévisionnelle du marketing

L'étude du marché (5) avec ses nombreux objectifs d'analyse, les éléments divers permettant de s'adapter aux conditions du marché, ou d'influencer ces conditions (6), ont été considérés dans les pages précédentes comme les parties constituentes du marketing-mix. Examinons maintenant comment coordonner les résultats de l'étude du marché avec les objectifs de l'entreprise d'une part, les objectifs de l'entreprise avec les instruments du marketing dont on dispose pour la réalisation de ces objectifs, d'autre part. Nous savons que le moyen de coordonner ces divers éléments se nomme l'étude prévisionnelle de la commercialisation, préparation par la pensée aux événements qui se produiront dans le futur sur le marché (7). L'étude prévisionnelle du marketing a pour tâche la recherche d'une base logique pour les décisions qu'il convient de prendre. Vue sous cet angle, elle est en même temps une préparation à cette décision (8). Elle doit par conséquent s'efforcer de réduire au minimum toutes les incertitudes et les aléas qui s'attachent à toutes les décisions de l'entreprise. Sa fonction essentielle consiste à faire concourir les mesures susceptibles de faciliter la réalisation des objectifs visés par l'entreprise et par le marketing, et d'adapter les moyens dont on dispose. Cette coordination devra être établie de manière que les objectifs visés soient atteints non seulement avec un minimum de dépenses, mais encore avec le minimum d'erreurs et le maximum de certitude. Bien que la tâche de l'étude prévisionnelle de la commercialisation soit clairement définie de cette manière, cela n'exclut nullement qu'entre cette étude prévisionnelle et les objectifs visés, il y ait des interdépendances nombreuses qui, dans le cadre de la stratégie du marketing, peuvent susciter une modification partielle, voire même l'abandon, de certains de ces objectifs.

Quelle que puisse être la nature de ces objectifs pris individuellement, on devra exiger d'une étude prévisionnelle judicieusement établie, qu'elle indique une à une les différentes étapes et les diverses mesures au moyen desquelles l'objectif sera atteint; et quels partis il faut prendre, au moyen de quels efforts. Soulignons une fois de plus le caractère instrumental de tous les éléments du marketing-mix.

Si l'on entend par planning (10) l'élaboration d'un canevas dans lequel une action envisagée, une série de mesures à prendre sont anticipées mentalement dans le but de réaliser de la façon la plus sûre et la plus directe l'effet désiré, il faut considérer le planning, l'étude prévisionnelle, comme tout le contraire d'une improvisation où les décisions sont prises sans aucune préparation minutieuse, sans ordre déterminé, à la foulée. Dans le sens le plus large du mot, l'étude prévisionnelle existe déjà de fait, dès que les étapes principales du processus sont anticipées au lieu de les laisser au hasard ou à quelque motivation subjective.

Pour qu'il y ait donc étude prévisionnelle du marketing dans son sens le plus strict, il faut que l'on puisse posséder, avec un degré de probabilité assez poussé, une vue d'ensemble des facteurs qui concourent à constituer le marché, et disposer de tous les moyens nécessaires pour arriver à ce but. L'étude du marché fournira les éléments de la première condition; satisfaire à la deuxième est non seulement une question qui relève du planning, mais encore du potentiel financier de l'entreprise, - ce qui indique (et nous y reviendrons) qu'il y a interdépendance entre la but du marketing et l'étude prévisionnelle du marketing.

Pareille étude prévisionnelle devra dès lors s'occuper d'emblée des mesures et des moyens déterminant les objectifs de l'entreprise (9). Une deuxième condition essentielle, c'est que le planning couvre aussi bien à longue qu'à brève échéance tous les domaines du marketing-mix. Il en est de même des objectifs de l'étude du marché. Vus sous cet angle, les phases diverses du marketing-mix peuvent être comparées à un cycle (12).

Partons du fait que dans un marché acheteur le domaine de vente peut devenir la raison du "goulot d'étranglement" d'une entreprise. D'après la loi de la compensation, c'est à ce point le plus bas que devront être mis en oeuvre les efforts du planning. Dans le cadre du planning général de l'entreprise, il faudra donc conférer à l'étude prévisionnelle du marketing une importance toute particulière, puisqu'en qualité de planning-pilote, elle constitue le point de départ de l'ensemble du système.

Bien qu'il n'existe pas à l'heure actuelle une formule standard pour l'élaboration d'un plan de marketing, certains procédés se sont révélés très efficaces. Pour un planning d'ensemble, le procédé dit "d'approche analytique", développé au cours de ces dernières années (11) semble convenir particulièrement. Il se caractérise par le fait que les objectifs concrets que l'on peut atteindre dans ce domaine, sont, après analyse approfondie et pronostic prudent des possibilités du marché et de l'entreprise, dégagés progressivement de l'ensemble des objectifs établis par la gestion.

Le système d'un plan de marketing tel que nous voulons le décrire ci-après se compose de deux domaines partiels: 1) le planning stratégique et 2) le planning tactique (14).

Le planning stratégique se rapporte en première ligne à des objectifs à long terme. La conception du marketing exige toutefois que les données du marché survenant au cours de périodes plus rapprochées soient également prises en considération. Les théoriciens désignent par "décisions tactiques" celles qui se rapportent à ces périodes à court terme (24). Les buts et la stratégie du marketing doivent donc être complétés par un troisième élément, la tactique du marketing.

L'étude prévisionnelle du marketing constitue donc en fait une pénétration systématique et logique des événements futurs de l'entreprise et du marché, dans le but de fixer dans une représentation graphique (le planning) les objectifs, la stratégie et la tactique du marketing (26).

Exprimé en fonction du temps, le planning stratégique du marketing pourra être considéré comme un planning à long terme, le planning tactique comme un planning à court terme, l'un passant dans l'autre sans solution de continuité, dès qu'ils ont été adaptés et coordonnés (13). Alors qu'en leur structure les deux plannings sont identiques en principe, le planning tactique devra être élaboré plus en détail. Etant donné toutefois que l'horizon du planning tactique doit être bien moins large que celui du planning stratégique, on dispose généralement pour l'élaborer d'informations plus précises et plus vastes. A ce propos, signalons que le service extérieur constitue une excellente source de renseignements, dont on aurait tort de sous-estimer l'importance. Tant pour le planning à long terme, que pour celui à court terme, il convient d'appliquer le principe stratégique millénaire, qui peut se traduire en bref par la formule: position - but - moyens. En l'occurrence, pour l'établissement des coordonnées de base du planning, il suffit de se poser les questions suivantes (15):

1. Où se trouve actuellement l'entreprise (position de départ)?
2. Que veut-on atteindre (but visé)?
3. Comment atteindre ce but (détermination et planning des moyens)?

La différence essentielle entre le planning à long terme et celui à court terme consiste sans doute dans le fait que dans le planning à long terme toute mesure est fixée en fonction du temps (qui devient ainsi le facteur prédominant), alors que dans le planning à court terme, le planning des mesures et de l'exécution prédominent.

Les plannings s'étendant sur moins d'un an sont considérés comme étant à court terme, ceux au-delà d'un an (16), comme étant à long terme. Les périodes moyennes d'un planning à long terme couvrent de trois à cinq ans; la grosse industrie - et donc l'industrie de la plupart des biens d'investissement - compte avec des périodes de dix, vingt ans et même davantage (17). Savoir quelle sera la période la plus avantageuse pour le planning à long terme, dépendra en tout premier lieu des facteurs particuliers propres à l'entreprise - et plus spécialement du temps nécessaire au développement du produit et de la longévité présumée de ce dernier.

Un système de planning prévu pour un temps assez long demande à être établi par étapes successives (18). Le tableau n.º XXXIV* en donne un modèle tiré de la pratique la plus récente, puisqu'il fut mis en application en 1973 dans une entreprise de renommée mondiale, qui entre autres produits électrotechniques, fabrique et vend des instruments de mesure et des installations de diagnostic à l'usage de l'industrie automobile et des ateliers de réparations ou de service d'après-vente. (En fait, le modèle fut élaboré par l'auteur de la présente étude, en se basant sur l'analyse d'un planning des stratégies commerciales effectué au début de 1972, planning qui a eu un commencement d'exécution en 1973).

* voir en annexe de la troisième partie

L'expérience a prouvé amplement qu'il faut compter au début, lorsque le processus du planning se développe, avec des difficultés sérieuses, puisque les données précises, la pratique, les communications manquent et qu'il faut travailler avec des informations incomplètes ou insuffisantes. A l'aide du planning successif (ou par vagues successives) (19) on parvient à ajuster et à améliorer d'année en année le système du planning initial, en ce sens que l'on planifie en détail une année du planning à long terme (supposons qu'il s'étende sur trois ans) et que l'on complète chaque année écoulée par une année du plan. Ce planning par roulement a réussi à s'imposer et peut être recommandé du fait de ses nombreux avantages.

Le déroulement à l'intérieur du cadre du planning se répète à des intervalles réguliers et constitue un processus considérable. Le planning du marketing constitue, par rapport à l'ensemble, le planning-pilote, si bien que les autres secteurs sont obligés d'adapter et de coordonner leurs plannings partiels d'après les résultats obtenus et constituent à leur tour des données de départ pour des activités planificatrices d'ordre secondaire. La syntonisation des objectifs, des mesures et des moyens, la coordination des secteurs partiels, les méthodes d'estimation très diverses, les déviations, les divergences et les dérogations par rapport au plan, tous ces éléments peuvent susciter dans le déroulement du processus des couplages réactifs, des "feedbacks", qui peuvent imposer une révision et un ajustement des étapes de planification établies naguère (voir tableau n.º XXXIV en annexe de la troisième partie)

1. Le planning stratégique ou à long terme. Détermination de la conception du marketing et développement des stratégies du marketing

La conception du marketing, ou, pour mieux dire, le plan stratégique du marketing, est le résultat de l'étude prévisionnelle stratégique du marketing, laquelle est, de son côté, une subdivision du planning d'ensemble de l'entreprise. Cette conception et ce plan stratégique prédominent dans une économie compétitive organisée par rapport au marché et tendant par sa structure à créer des marchés acheteurs. Elle représente le planning-pilote sur lequel les autres plannings partiels doivent s'aligner, dans la limite de leurs possibilités (20). Cet alignement ne doit cependant pas être entendu comme la simple imposition d'un planning de marketing auquel tous les autres plannings n'ont qu'à obéir; il s'agit bien plutôt d'un processus d'adaptation réciproque (21). La situation de l'entreprise implique une série de limitations qui ne se laissent guère changer ou influencer (situation financière, trésorerie, disposition plus ou moins grande d'assumer des risques etc.). De ce fait, certains développements fonctionnels et institutionnels de la vente qui pourraient éventuellement se produire, ne se laissent pas réaliser parce que dans d'autres secteurs de l'entreprise les conditions requises pour cette réalisation ne sont pas remplies. Le processus de planification doit donc être élaboré de telle manière qu'au cours de son développement on puisse reconnaître rapidement ces limitations et les prendre en considération.

Dans le cadre des limitations données, la conception du marketing et le plan stratégique du marketing occupent une place dominante dans un marché acheteur. Une entreprise moderne, orientée vers le marketing, ne pourra à la longue réaliser ses buts rémunérateurs de façon

optimale que si tous les secteurs de l'entreprise se mettent d'une manière conséquente au service de la vente lucrative. Pour ce qui est du planning, cela équivaut à dire que toute étude prévisionnelle à longue échéance doit prendre comme point de départ des prestations susceptibles de réaliser au mieux cette vente lucrative.

En élaborant une conception du marketing, il s'agit d'établir des directives, des délimitations précises des champs d'activité pour la période couverte par l'étude prévisionnelle. Dans le cadre d'un plan grossier on établit à l'aide du planning stratégique du marketing quels objectifs devront à l'aide de quels moyens (stratégies) être visés dans le domaine de vente actuel et futur, quelles mesures il convient de prendre à l'intérieur du domaine actuel de l'activité commerciale - et pour combien de temps - dans le but de créer des nouveaux champs d'activité et des nouveaux débouchés, et quel succès il y a lieu d'espérer de ces mesures (22). (27)

Le planning stratégique du marketing a pour tâche de permettre d'établir des objectifs réalisables, compatibles aussi bien avec la philosophie de l'entreprise qu'avec les possibilités de l'exploitation, de rechercher quelles nouvelles mesures sont susceptibles d'être utilisées au cours de la période couverte par le planning pour atteindre ces objectifs visés, quelles sont celles que compte tenu des possibilités l'on peut mettre réellement en oeuvre et quelles sont celles que l'on choisira en définitive pour réaliser les objectifs en question (23). La possibilité de prolonger plus avant dans l'avenir la période couverte par le planning est déterminée par l'horizon du planning. L'implantation chronologique des résultats du planning dans le cadre général de la période couverte au total ne se fera que grosso modo, et pour autant qu'il sera nécessaire de prévoir une pareille répartition.

L'étude prévisionnelle stratégique du marketing comporte les décisions prévues par la conception du marketing par l'entreprise. Elle détermine quels moyens d'action seront mis en oeuvre, dans quelle mesure, avec quelle intensité, dans quel ordre, pour quels produits ou groupes de produits, auprès de qui et de quels groupes d'utilisateurs. Elle comprend donc, en dernière analyse, les décisions fondamentales relatives à la structure, à l'organisation (décisions structurelles), et détermine plus particulièrement:

1) La forme et la réalisation future des prestations de l'entreprise

- L'établissement du programme de vente et des produits à commercialiser.
- Forme et réalisation des conditions de paiement (vente à crédit)
- Le volume et l'étendue des aptitudes de livraison

2) La forme et la réalisation de la commercialisation

- Désignation des groupes d'utilisateurs bénéficiant d'un traitement préférentiel
- Sélection des voies de distribution
- La structure et les dimensions de l'organisation de la distribution

On peut donc affirmer que la réalisation de la conception du marketing demande la mise au point d'une stratégie du marketing, une définition de toutes les actions fondamentales et de tous les procédés qu'il convient de réaliser si l'on veut atteindre les buts visés par le marketing.

Pour l'étude prévisionnelle à court terme, le plan stratégique du marketing servira de fil d'Ariane et de gabarit. Il est inclus, incorporé dans cette étude; ses fonctions sont de détailler et de préciser. Alors que le planning stratégique doit demeurer en majeure partie un planning à grands traits, l'étude prévisionnelle du marketing à court terme est un planning de détail et de précision. Le plan de marketing à court terme ne contient pas de décisions relatives à l'appareil, à l'organisation. Il indique les objectifs périodiques sous forme de chiffres d'affaires (quantités et montants), les dépenses et les coûts sous forme de quantités et de montants. Il établit surtout le plan des opérations de distribution réparties d'après les produits, les territoires et les groupes d'acquéreurs (mise en oeuvre des vendeurs, orientation des clients, service d'assistance technique, publicité, promotion de vente) dans le but d'atteindre

- la mise en oeuvre la plus économique de chaque moyen individuel

- l'action coordonnée des moyens (synergie) (25)

- l'utilisation optimale du potentiel de prospection, sous utilisation rationnelle de la capacité des moyens existants

Dans le cadre de l'étude prévisionnelle à long terme du marketing, nous étudierons dans les pages qui vont suivre, à l'aide d'un modèle de planning (voir tableau n° XXXIV) • les différentes activités requises et réalisées par étapes successives.

• voir en annexe de la troisième partie

2. L'étude prévisionnelle du marketing à court terme
(planning tactique). La détermination du marketing-mix.
Le développement des tactiques du marketing

La littérature spécialisée, comme la pratique d'ailleurs, connaît bon nombre d'expressions pour désigner l'étude prévisionnelle à court terme dans le domaine de la vente, étude prévisionnelle en tant que partie de la planification de l'entreprise, comme le sont l'étude prévisionnelle de la production, du financement, de l'approvisionnement, des achats, du personnel, des études et des recherches, de la construction et de la mise au point. C'est ainsi que l'on rencontre les expressions: planning du volume des affaires, planning du volume des ventes, tous signifiant plus ou moins la même chose. Parfois aussi elles ne concernent que le planning des objectifs visés en quantités ou en valeur marchande, sans dire la moins du monde de quelle manière, par quelle mise en oeuvre des moyens (mesures) de marketing disponibles, ces objectifs pourront être atteints. Nous sommes toutefois d'avis que l'étude prévisionnelle des objectifs et celle des mesures doivent aller de pair, surtout s'il s'agit de la vente, et désignons par conséquent cet ensemble d'actions "d'étude prévisionnelle du marketing à court terme".

L'étude prévisionnelle du marketing à court terme consiste donc:

- à établir en quantité et en valeur, pour une période relativement courte - généralement un an - des objectifs de vente ainsi qu'à fixer pour la même période et dans le domaine de la distribution des mesures coordonnées et synchronisées en vue d'atteindre à la fin de cette période les objectifs visés.

Le résultat de cette étude est le plan de marketing à court terme, qui se compose (28) :

- du plan des objectifs, subdivisé en :
 - plan des ventes (quantités de vente visées, par groupes de produits, par groupes d'utilisateurs et de territoires de vente)
 - plan du mouvement des ventes (quantités de vente visées x prix visé par unité de la quantité en cause; la répartition est la même que pour le plan des ventes).
- du plan des mesures du marketing, subdivisé en plans partiels visant la mise en oeuvre des divers moyens de marketing (p.ex. plan de la mise en oeuvre du service extérieur de vente, de la mise en oeuvre du service d'assistance technique, de la mise en oeuvre de la publicité, de la promotion des ventes etc.).

Le planning des mesures du marketing détermine la nature et le volume de chaque mise en oeuvre future des moyens de marketing en vue d'atteindre les objectifs visés, dans le cadre des coûts commerciaux dont on dispose. Le planning des objectifs et le planning des moyens sont si étroitement liés, que toute distinction que l'on peut établir est une distinction purement mentale: les objectifs de vente ne se laissent atteindre avec certitude que par la mise en oeuvre nettement définie d'un certain nombre de moyens de marketing; d'autre part la mise en oeuvre des moyens du marketing est conditionnée par les objectifs visés.

Le plan des objectifs devra montrer clairement quels produits il convient de vendre, en quelles quantités, à quel prix, à quel moment, où et à quels utilisateurs.

Le plan des mesures de marketing est la résultante des nombreux plans partiels se rapportant aux divers moyens du marketing qui seront mis en oeuvre. Bien entendu, ces plans partiels devront être coordonnés entre eux, et assurer la réalisation optimale des objectifs de vente.

La fonction de l'étude prévisionnelle du marketing à court terme, prise en son ensemble, est obtenue par la réponse aux questions suivantes (31):

- Quelles quantités veut-on vendre (plan des objectifs) (29)?
- A quel prix veut-on vendre (id.) ?
- Quel est le chiffre de ventes que l'on veut réaliser? (plan des objectifs)
- Quand veut-on vendre? (id.)
- Où veut-on vendre (territoires de distribution; fait partie du plan des objectifs)
- Qui vendra? (Plan de la mise en oeuvre du service extérieur de distribution, dans le cadre du plan des mesures du marketing)
- A qui veut-on vendre? (groupes d'utilisateurs; fait partie du plan des objectifs)
- par quels canaux vendra-t-on? (planning des voies de distribution; fait partie du plan des mesures du marketing)
- Comment veut-on vendre? (plan de la publicité et de la promotion de la vente, ainsi que plan de la mise en oeuvre du service d'assistance technique, dans le cadre du plan des mesures du marketing)

- Quel est le coût global de la distribution que l'on veut admettre? (planning des coûts commerciaux, contrôle budgétaire des frais)

En examinant l'étude prévisionnelle du marketing à court terme, nous ne nous occuperons en détail des plans relatifs à la mise en oeuvre du service extérieur du service d'assistance technique, ainsi que du plan de la publicité et de la promotion de vente. Ceci pour la raison bien simple que l'étude prévisionnelle du marketing, à ce stade du moins, n'a guère à s'occuper de la description et du planning de chaque moyen du marketing; ceci a déjà été fait dans les chapitres 1 à 8 de la deuxième partie (30) de cette étude (voir pages 107 à 362). Ce qui importe ici, c'est le problème de la coordination des divers plans individuels et la combinaison, le jeu d'ensemble pour ainsi dire, entre le plan des moyens et le plan des objectifs. Rappelons très brièvement que les divers groupes de moyens du marketing auxquels nous avons à faire, ont des caractéristiques très différentes.

La tâche cruciale de l'étude prévisionnelle du marketing à court terme consiste à mettre en oeuvre ces moyens, pour les divers groupes de produits, auprès des groupes d'utilisateurs déterminés lors du planning stratégique, de manière que sous les conditions données du marché et de l'entreprise, une réussite optimale soit assurée. Et en disant "optimale" nous voulons indiquer qu'il ne s'agit pas nécessairement d'exploiter au maximum les possibilités du marché. La fonction d'une étude prévisionnelle du marketing à long terme n'est-elle pas, en particulier, d'assurer à longue échéance un comportement favorable de l'entreprise par rapport au marché en fixant des règles générales et des principes directeurs - règles et principes régissant l'établissement des prix et des produits, la politique vis-à-vis de la clientèle - et de fournir ainsi des jalons d'orientation pour le travail courant du marketing ainsi que pour son travail à court terme.

L'ensemble de l'étude prévisionnelle des moyens du marketing a été désigné par la plupart des auteurs américains de "planning du marketing-mix" (33); en fait il s'agit, étant donné un budget de distribution limité, d'établir un plan de la combinaison la meilleure des moyens du marketing en vue de réaliser un volume de ventes visé. Le planning à court terme du marketing se compose donc, tout comme le planning stratégique, d'une série de processus interdépendants (34). Les objectifs de vente ne peuvent être conçus et fixés isolément par rapport à la mise en oeuvre des moyens du marketing, et vice-versa.

L'étude prévisionnelle du marketing à court terme se base, tout comme le planning stratégique, sur les possibilités de vente conditionnées par le marché; mais à l'encontre du planning stratégique, elle tient compte des capacités actuelles de l'entreprise (capacités financières, capacités en personnel, en machines, capacités de production) qui, sur une période plus longue, pourraient être ou améliorées considérablement ou même modifiées du tout au tout. Ce planning à court terme pose donc, comme premier problème de coordination, celui de la syntonisation précise de tous les secteurs particuliers, les capacités existantes pouvant fortement handicaper les possibilités de vente, et les réduire (32).

Dans les limites d'un planning couvrant un laps de temps relativement court, les objectifs de vente sont déterminés en quantités et en valeur, ainsi que les mesures nécessaires à cet effet, soigneusement coordonnées les unes par rapport aux autres. Ceci s'effectue pour chaque produit, subdivisé par territoires de vente et par groupes d'utilisateurs. A l'opposé du planning à long terme, on dispose ici d'un grand nombre de données et d'informations; les possibilités d'acquérir les informations

manquantes sont également nombreuses. Il est par conséquent possible d'établir un plan de marketing détaillé, exprimé en valeurs concrètes. On peut par exemple se servir des informations fournies par les divers membres du service extérieur, et obtenir ainsi des renseignements précieux concernant les possibilités de vente à bref délai et la situation concurrentielle par rapport à chaque groupe de produits.

La période à couvrir par l'étude prévisionnelle à court terme coïncide généralement avec l'exercice commercial (12 mois); cette période est d'autant plus indiquée qu'elle est usuelle dans de nombreux secteurs économiques. Elle permet de mieux suivre le déroulement saisonnier des activités, les fluctuations du marché; elle est facile à embrasser d'un coup d'oeil dans son ensemble et dans ses détails les plus saillants, et puisqu'elle coïncide avec l'exercice, le contrôle budgétaire en sera facilité.

Le planning du marketing à court terme doit être suivi de près. C'est dire qu'il ne suffit pas d'établir un plan prévisionnel soigneusement reparté sur les douze mois de l'année, mais encore qu'il faut comparer constamment les objectifs visés et les résultats réels, les chiffres de vente prévus par le plan et le volume effectivement réalisé. Toute déviation doit être notée, examinée; on recherchera le pourquoi; et s'il s'agit de divergences structurelles, il faudra les analyser, puis corriger, voire reprendre la planification des objectifs et des mesures.

- B. Système et processus d'un planning de commercialisation dans l'industrie des biens d'investissement, en prenant comme exemple un planning similaire, établi et appliqué par un producteur mondial d'équipements électrotechniques pour ateliers de réparations automobiles.

1. L'entreprise. Les bases de l'étude pratique

L'entreprise, que pour des raisons de discrétion nous nommerons EAB, fait partie d'un consortium multinational de l'industrie électrotechnique. Elle occupe environ 2.000 employés et ouvriers; son chiffre d'affaires annuel est de l'ordre de 70 millions de DM. Environ 45 à 50 % de la production est destiné à l'exportation, production qui s'étend de la fabrication d'une installation individuelle "faite sur mesure" à la fabrication de petites séries.

Au cours de son activité professionnelle au sein de ce consortium international, l'auteur de la présente étude eut la possibilité d'analyser un planning de commercialisation appliqué depuis l'année 1972 dans l'une des divisions de l'entreprise et, en développant quelques idées-maîtresses, d'établir ensuite un modèle de planification des stratégies commerciales valables pour les industries des biens d'investissement.

Cette analyse, dont l'essentiel est reproduit et retravaillé ci-après, se base sur de nombreux entretiens et interviews avec:

- le directeur commercial et le directeur technique
- le chef du service commercial
- le chef du service de vente pour les affaires de la "production sur commande" tant en Allemagne qu'à l'étranger
- le chef du service de vente pour les affaires relevant de la "production commerciale" en Allemagne

- le chef du service de vente pour les affaires relevant de la "production commerciale" à l'étranger
- le chef du service après-vente pour l'Allemagne et pour l'étranger
- plusieurs responsables des services "production sur commande" et "production commerciale"
- le chef du planning des produits et du développement de l'entreprise
- divers membres du service extérieur après-vente, tant pour l'Allemagne que pour l'étranger

En outre, tous les rapports, procès-verbaux de séance et procès-verbaux de planning relatifs à l'introduction et la mise en place du planning de commercialisation ont été étudiés et analysés.

La division dont nous nous occuperons à fond dans les pages qui vont suivre, et que comme nous l'avons dit nous nommerons EAB, pour lui garder son anonymat, produit des appareils de mesure et des systèmes d'essai, de vérification ou de contrôle des diverses fonctions des véhicules automobiles; cet équipement est destiné en tout premier lieu aux ateliers de réparations, aux centres de diagnostics ainsi qu'aux ateliers de service après-vente.

Les appareils vérifient la fiabilité et la puissance des moteurs, le réglage mécanique et électrique des divers organes des moteurs ou d'autres éléments essentiels des voitures automobiles. Ils sont indispensables à une recherche rationnelle des défaillances ou des pannes, et à la réparation qui doit en résulter - remplacement, remise en état, mise au point; ils facilitent l'entretien général des voitures et le contrôle de la sécurité routière. En bref, il s'agit des biens d'investissement suivants. Le tableau d'ensemble donne d'une part une nomenclature succincte et des catégories principales d'appareils, d'autre part une indication sommaire de leur utilisation ou mise en oeuvre dans la pratique:

Tableau XXIX: Tableau des catégories principales d'appareils

Appareils, installations, systèmes	Utilisation.
1. <u>Bancs d'essai à roues</u>	
11. Bancs d'essai pour freins	Vérification de la puissance et de l'efficacité de freinage pour chaque roue. Voitures particulières, camions, poids lourds, tracteurs, autocars, autobus, remorques etc.
12. Bancs d'essai de puissance du moteur	Vérification de la puissance des moteurs et de leur fonctionnement, pour voitures particulières, voitures utilitaires, poids lourds, autocars, autobus etc.
2. <u>Bancs d'essai d'ateliers</u>	
21. Bancs d'essai pour pompes d'injections et pour injecteurs	Vérification, contrôle et réglage des pompes d'injection et des injecteurs, de quelque marque qu'ils soient
22. Bancs d'essai des démarreurs	Vérification des démarreurs électriques tous systèmes
23. Bancs d'essai des générateurs	Vérification des générateurs, combineurs, générateurs d'allumage et magnétos
24. Bancs d'essai des distributeurs d'allumage	Vérification et réglage des distributeurs d'allumage, vérification du fonctionnement des bobines d'allumage et des excitateurs
25. Bancs d'essai combinés	Vérification des démarreurs, des générateurs de courant continu ou alternatif, des régulateurs, des distributeurs d'allumage, des bobines d'allumage, des magnétos etc., y compris ceux avec avance automatique
26. Bancs d'essai de l'appareillage pneumatique	Vérification, réglage et contrôle des dispositifs de freinage pneumatique, démontés

Tableau XXIX (suite)

3. Appareils d'essai

- 3.1 Appareils d'essai pour moteurs (en système par unités de montage)
- Vérifications et essais approfondis de tous les dispositifs et éléments déterminant la puissance effective et le bon fonctionnement des moteurs. Ainsi, p.ex. la vérification et le réglage:
- de la tension à la bobine d'allumage;
 - de l'angle de contact, de la modification de l'angle de came;
 - du point d'allumage; mesurage de l'angle de came et de l'angle d'avance;
 - des gaz d'échappement (réglage du carburateur, de l'alimentation et de l'arrivée d'essence)
 - de l'allumage (fonctionnement électrique de l'allumage)
 - du régime du ralenti;
 - du démarreur et de la batterie;
 - des générateurs en courant continu ou alternatif; vérification de l'installation électrique
32. Appareils d'essai séparés (c'est-à-dire à éléments séparés, utilisés séparément, mais pouvant être imbriqués dans un système d'ensemble, ou combinés avec d'autres appareils d'essai)
- Vérification, contrôle et réglage individuels des divers dispositifs et éléments déterminant la puissance et le bon rendement du moteur.
33. Minitester (appareil de volume réduit).
- Permettant la mesure:
- du régime du moteur (nombre de tours);
 - de l'angle de contact;
 - de la tension;
 - des résistances du dispositif d'antiparasitage;
 - de la compression;
 - de la température de l'huile.

Tableau XXIX (suite)

4. Appareils de vérification et de contrôle

- Appareils de vérification des essieux;
- Appareils de vérification des phares (réglophares);
- Appareils de vérification du gonflage des pneus;
- Appareils de vérification et de nettoyage des bougies;
- Appareils de vérification des gaz d'échappement des moteurs diesel;
- Appareils de vérification des alternateurs;
- Appareils de vérification du système d'injection électronique

5. Systèmes de diagnostics

Etude, élaboration et fourniture de centres de diagnostics complets pour ateliers

- disposition ou coordination visée d'appareils EAB de vérification, de contrôle ou de mise au point

- station de contrôle. - Banc d'essai de la puissance du moteur

- station de contrôle des essieux

- station de contrôle des freins

- cabines de diagnostic, avec téléindications pour la salle d'attente de la clientèle

- station d'essai et de vérification pour la puissance et le rendement du moteur et pour le contrôle des freins

- diagnostics au moyen de bancs d'essai décalés

- diagnostics au moyen de chaînes d'essai complètes

- destinés en premier lieu aux essais effectués dans le but de s'assurer de la sécurité routière du véhicule;

- destinés en outre aux essais effectués dans le but de déterminer le rendement économique du véhicule;

- travaux de vérification et de contrôle, dont les résultats sont susceptibles d'intéresser tout particulièrement le conducteur (ou le possesseur) du véhicule.

Outre leur utilisation spécifique, les appareils et les ensembles de diagnostic peuvent être mis en oeuvre pour une vérification précise de la plupart des fonctions essentielles d'un véhicule automobile. Il s'agit là de toute une nomenclature de vérifications que les ateliers peuvent soit proposer au client, s'ils estiment que cette vérification s'impose, soit exécuter sur la demande du client, si ce dernier désire soit prévenir ou éliminer une panne dont il ne peut déceler l'origine, ou bien mieux conformer son véhicule aux exigences de la sécurité routière telle que l'entend le législateur.

A titre d'indication et pour arrondir le tableau, mentionnons que le prix de vente de ces appareils ou de ces installations est de l'ordre suivant:

		de	à	
Bancs d'essai à rouleaux	(RPS)	8.000	30.000	DM
Bancs d'essai d'atelier	(WPS)	5.000	40.000	DM
Appareils d'essai	(TEG)	500	15.000	DM
Systèmes complets de diagnostics	(DIA)	7.000	100.000	DM

Comme on peut s'en rendre compte, cette branche d'activité commerciale dont EAB est l'un des plus actifs producteurs, présente sur le marché un vaste programme d'appareils de vérification, d'essai et de contrôle, depuis le dispositif isolé, destiné à une vérification bien déterminée, jusqu'aux systèmes complets de diagnostics, englobant un très grand nombre de vérifications. Les divers éléments de ce système sont conçus comme unités distinctes, qui peuvent être combinées et réunies pour former - suivant les besoins - un système homogène et rationnel de vérification. En d'autres mots, le client peut agrandir son atelier progressivement et au fur et à mesure de ses besoins, tout en gardant une homogénéité absolue d'équipement. Il s'agit donc nettement d'un système

à unités de montage, assemblées au gré du client.

Les appareils et les bancs d'essai (unités de montage) se fabriquent en petites séries ou en séries moyennes; les installations de diagnostics sont assemblées et combinées individuellement, en fonction des besoins spéciaux et des desiderata de la clientèle. Souvent aussi, pour répondre à une exigence particulière, nettement déterminée.

Les acheteurs principaux se situent parmi les groupes suivants:

1. Les producteurs de véhicules automobiles, les importateurs et les ateliers de réparation;
2. Les sociétés productrices de carburants, les stations-essence;
3. Les organisations techniques de vérification, les organes ou services de contrôle technique, les associations pour la surveillance technique des véhicules à moteur, les automobile-clubs des divers pays, etc.
4. Les administrations et les services publics; les services de la Défense Nationale, les P.T.T., les Chemins de Fer etc.
5. Les écoles de formation professionnelle pour mécaniciens, les écoles techniques, les écoles des Arts et Métiers etc.

Ainsi que nous l'avons déjà pu voir au début de ce chapitre, l'entreprise EAB établit, pour les besoins de sa planification, une distinction entre un "programme commercial" et un "programme de production sur commande".

Définissons brièvement ces deux notions:

Par "programme commercial" il faut entendre le programme de fabrication d'appareils standard de série, tels qu'ils figurent (ou figureront) au catalogue, et qui, en majeure partie, sont distribués par l'organisation commerciale de l'entreprise elle-même ou par ses agents commerciaux, tant à l'intérieur du pays qu'à l'étranger.

Le "programme de production sur commande" par contre, couvre en tout premier lieu les constructions spéciales étudiées et fabriquées à la demande de la clientèle. Il s'agit par conséquent d'installations particulières à l'usage de l'industrie automobile (voitures particulières et véhicules commerciaux), à l'usage de certains importateurs de voitures étrangères, et à l'usage de l'industrie pétrolière ou pétrochimique.

Ces installations ou ces dispositifs "fabriqués sur commande" peuvent consister en

- une modification de construction d'un appareil de série
- une construction modifiée quant au fonctionnement ou à la manoeuvre (plus simple ou plus appropriée)
- une construction nouvelle dans le domaine de la technique conventionnelle
- une construction nouvelle en adaptation d'une technique nouvelle (électronique, calculatrices etc.)

Pour la "production sur commande", la prospection auprès de la clientèle - producteurs de véhicules automobiles, importateurs de véhicules étrangers et/ou sociétés productrices de carburants ou d'huiles minérales - s'effectue exclusivement par les démarcheurs à la prospection directe.

Le tableau synoptique ci-après indique le schéma général de l'organisation de distribution d'équipements d'atelier, tant pour le programme commercial que pour le programme de production sur commande; il est le même pour la distribution dans le pays même que pour celle à l'étranger. Pour l'organisation à l'intérieur d'un pays étranger, nous avons pris la France à titre d'exemple, non seulement parce que l'organisation de distribution semble avoir fini par trouver en France sa forme la plus adéquate, mais encore parce que c'est sur cet exemple que furent calquées ultérieurement toutes les organisations similaires: en Grande-Bretagne, en Italie, en Espagne, au Portugal, en Suisse, en Autriche, en Belgique, aux Pays-Bas, aux Etats-Unis, en Suède, au Danemark, en Norvège, en Argentine, au Brésil, au Mexique, aux Indes et en Australie.

Organisation de la distribution d'équipements d'atelier EAB

Programme commercial

Programme de production
sur demande

A l'intérieur de l'Allemagne (République Fédérale)

l'agence de vente et le bureau
technique de vente coïncident
géographiquement parlant.

Utilisateurs:

p.ex. ateliers de réparation
de voitures et véhicules auto-
tomobiles, stations d'essen-
ce

Utilisateurs:

p.ex. producteurs de véhicules
automobiles, importateurs de voi-
tures et de véhicules automobiles,
sociétés de production de carbu-
rants, administrations et services
publics

A l'étranger: France p.ex.

Utilisateurs:

p.ex. ateliers de réparation
de voitures et véhicules auto-
mobiles, stations d'essence

Utilisateurs:

p.ex. producteurs de voitures au-
tomobiles, véhicules utilitaires,
ou importateurs de véhicules au-
tomobiles étrangers, sociétés pé-
trollières, administrations, armée.

Tableau: XIX

Organisation de la distribution d'équipements d'atelier XAB

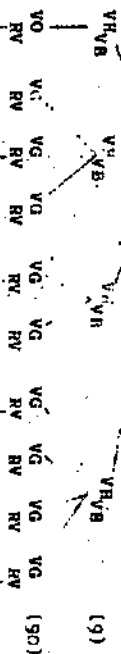
Programme Commercial

Programme de Production sur demande

A l'intérieur de l'Algerie
(République Fédérale)

GB/F.R.

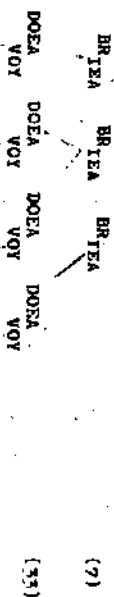
l'agence de vente et le
bureau technique de vente
coincident géographiquement
partient.



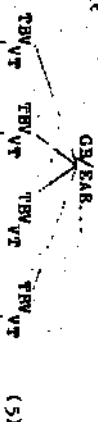
Utilisateurs:
p.ex. ateliers de réparation de voitures et véhicules
automobiles, stations d'essence

A l'étranger: France n.97.

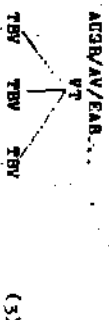
AUGE/AV/EAR...
IEA



Utilisateurs:
p.ex. ateliers de réparation de voitures et véhicules
automobiles, stations d'essence



Utilisateurs:
p.ex. producteurs de véhicules automobiles, importateurs
de voitures et de véhicules automobiles, sociétés de
production de carburants, administration et services
publics



Utilisateurs:
p.ex. producteurs de voitures automobiles, véhicules
utilitaires, ou importateurs de véhicules automobiles
étrangers, sociétés pétrolières, administration, armée.

Tableau XXX (suite)

Légende concernant le tableau synoptique ci-dessus:

GB/EAB service d'équipement d'atelier de l'entreprise étudiée

VH	agence de vente (filiale) appartenant au consortium
VG	établissement de vente en gros, avec obligation contractuelle de ne vendre que des produits et appareils du consortium
VB	agence de vente sous contrat du service d'équipements d'atelier du consortium
AUGE	société de distribution (et partiellement de fabrication) à l'étranger, appartenant au consortium, ou à forte participation financière
AV	agent exclusif de représentation à l'étranger, sans participation financière du consortium
BR	bureau régional de l'AUGE (VH)
DOEA	distributeur officiel d'équipement de l'EAB
IEA	inspecteur d'équipement d'atelier de l'EAB
Voya	voyageur du DOEA
TBA	bureau technique et de vente (géographiquement parlant, ce bureau est situé généralement dans la filiale du consortium)
VT	conseiller technique sous contrat, ingénieur de vente du service central d'équipement d'atelier EAB et/ou de la société de distribution (ou de fabrication partielle) à l'étranger (AUGE).

Sur la base de ces données, étudions par des exemples comment une planification des biens d'investissement se passe dans la pratique. Chaque étape sera analysée en détail, pour en dégager dans l'ensemble un modèle valable.

La planification ne peut être établie que par degrés successifs, passant de l'étude la plus large - l'étude du marché - aux projets les plus précis, ceux de la commercialisation. En dernière analyse, elle dicte les mesures à prendre pour atteindre les objectifs visés.

Parmi ces degrés successifs, les plus importants sont:

- l'analyse du marché
- les prévisions à long terme (jusqu'en 1980)
- les objectifs et stratégies à long terme, tels qu'ils sont envisagés par la gestion, jusqu'en 1980
- le projet de commercialisation "vente de produits fabriqués sur commande" pour l'Allemagne et pour l'étranger, années 1973 - 1974
- le projet de commercialisation du "programme commercial" pour l'Allemagne, années 1973 - 1974

Le modèle de planification détaillé (voir tabl. XXXIV) constitue en quelque sorte une "carte routière" destinée à faciliter la compréhension des diverses étapes de planification étudiées et analysées séparément dans les chapitres ci-après.

2. Analyse du marché pour équipements d'atelier EAB

Nous pouvons définir le marché de EAB de la manière suivante:

Installations et appareils de vérification et de mesurage-contrôle des fonctions les plus importantes d'un véhicule

automobiles (voitures particulières et voitures utilitaires), utilisées principalement chez les constructeurs d'automobiles, les services après-vente de ces constructeurs, les services de vérification ou de contrôle technique, et les ateliers de réparation. Les équipements d'atelier EAB sont pratiquement indispensables pour la recherche rationnelle des défauts ou des pannes, la réparation technique exacte, l'entretien et le contrôle du véhicule en vue de lui assurer le maximum de sécurité lorsqu'il circule sur la route.

Le programme de production se subdivise en 5 groupes essentiels:

Groupe de produits	Quota-part du chiffre d'affaires (en %)						
	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973
Stations de vérification à rouleaux (RPS)	26	18	14	12	16	15	19
Stations de vérification pour ateliers (WPS)	23	20	19	16	17	17	19
Appareils d'essai (TEG)	43	38	47	45	46	49	47
Installations de diagnostic (DIA)	-	16	12	20	10	9	6
Pièces de rechange et pièces détachées (TEILE)	6	8	8	7	11	10	9

2.1 La situation concurrentielle pour ces équipements

Depuis 1972 une tendance à la concentration se fait jour, qui en 1973 n'a fait que s'accroître et en 1974 était loin d'être terminée. Le phénomène qui se laisse observer tant sur le plan mondial que sur le plan national, peut être résumé comme suit:

a) Assortiment

Devant la concurrence de plus en plus âpre, les firmes s'efforcent d'offrir un programme d'équipement complet (palette étendue). Pour des raisons d'économie (frais de main-d'œuvre accrus, tendance inflationniste) le programme en profondeur se réduit à quelques types seulement, dont les pièces essentielles, ou même des dispositifs entiers, sont interchangeableables. Afin d'étendre judicieusement leur palette de produits, les entreprises plus grandes, appuyées par un consortium ou financièrement plus puissantes, s'efforcent d'acquiescer ou d'absorber des entreprises concurrentielles plus petites, mais plus spécialisées. Si l'absorption n'est pas possible, les entreprises dominantes s'efforceront d'en venir à une coopération de plus en plus étroite (mainmise technique!) avec ces petits concurrents, voire avec des entreprises concurrentielles de même grandeur, dans le but de mieux dominer le marché, d'éliminer la concurrence et/ou de prendre pied dans les pays où jusqu'alors leurs produits n'avaient pu pénétrer.

b) Service

Le service d'après-vente est devenu un des éléments essentiels, un des arguments les plus concluants pour la vente des équipements d'atelier ou d'installations de diagnostic. Ici encore, une tendance très particulière se fait jour:

- l'offre de contrats d'entretien se multiplie
- construction de moins en moins diversifiée, mais opérant par unités de montage aisément interchangeableables, (blocs) ce qui réduit les réparations et le temps d'immobilisation. Le mot d'un des plus grands constructeurs

est appliqué à la lettre: on ne répare plus, on remplace.

- mise en place d'un service après-vente "volant": des voitures circulent sur des circuits déterminés pour y effectuer les surveillances et les entretiens de routine, mais peuvent être immédiatement déroutées en cas de nécessité.
- centralisation des réparations dans quelques ateliers.

c) Distribution

Afin de prendre pied dans les réseaux des stations d'essence et des ateliers de réparations, la prospection et la démarche auprès des producteurs de voitures et de carburants s'intensifie et accroît en importance. La vente directe a une tendance très nette à augmenter:

	1970	1975	1980
Quote-part de la vente directe	30 %	35 - 40 %	40 - 50 %

Bien entendu, ces chiffres ne sont valables que pour le marché intérieur en Allemagne. Ils se basent sur une enquête privée établie par les soins des services EAB. La vente du programme commercial se laisse prévoir comme suit:

- a) Points de centralisation créés par les concurrents principaux. Le nombre de ces points de concentration, qui seront exclusivement des centres de prospection et de vente, possédant à la rigueur un caractère de services après-vente, peut varier de 5 à 20, sans toutefois dépasser ce chiffre. Seulement 5 à 8 concurrents seront à même de disposer d'un pareil réseau.
- b) La distribution des concurrents moins importants s'effectuera en majeure partie par l'intermédiaire des gros distributeurs des marques d'automobiles et d'accessoires; centralisation par régions.

d) Autres facteurs importants

Depuis 1972, les installations de diagnostic des fabricants de véhicules automobiles prennent sur le marché mondial une importance accrue. Cette tendance a son origine en République Fédérale d'Allemagne, où une marque de voitures, pour maintenir sa position sur le marché mondial, imagina d'offrir une nouvelle formule de "service après-vente". Les autres fabricants d'automobiles (appelons-les Beta, Delta, Gamma, Eta etc.) suivirent à la foulée. Jusqu'ici EAB était la seule à construire et à vendre ces installations. Les autres concurrents dans le secteur des équipements d'atelier et d'installations de diagnostic ne pourront vraiment prendre pied sur le marché européen que pour autant qu'ils réussiront à construire des installations de diagnostic pour les fabricants d'automobiles, étant donné que ces installations prennent de jour en jour une importance accrue. EAB semble bien avoir la meilleure position de départ: presque toutes les stations de diagnostic existant en Allemagne proviennent d'EAB. D'ailleurs, étant donné les investissements initiaux, il semble bien qu'il n'y a qu'un nombre infime de concurrents susceptibles de se lancer dans l'aventure et d'étudier, de construire et de distribuer ces systèmes et d'établir sur grande échelle un service d'après-vente concurrentiel.

Il ne faut pas perdre de vue qu'EAB possède en Europe non seulement la plus vaste organisation de vente, mais aussi un grand nombre de voyageurs qui, venant du secteur construction automobile, sont le plus qualifiés et possèdent la plus vaste expérience technique dans ce domaine.

Le marché mondial

A l'entreprise EAB que nous avons prise comme exemple s'opposent sur le marché mondial environ 65 concurrents, dont la majorité n'a géographiquement parlant qu'une importance locale ou ne fabrique qu'une partie minime du programme de production d'EAB. La compétition la plus vive et la plus marquée lui vient des concurrents américains E, F et G.

Entreprises	Quote-part du marché mondial en 1972	Influence prépondérante dans les pays suivants:
E	environ 30 %	monde entier
F	environ 20 %	U.S.A. et Espagne
EAB (la firme étudiée)	environ 10 %	R.F.A., Suisse, Brésil
G	environ 5 %	Grande-Bretagne, Suisse

Le volume mondial se chiffrait en 1972 à environ 700 millions de DM. Pour EAB, les taux d'accroissement du chiffre d'affaires seront dans l'avenir dûs en tout premier lieu aux divers marchés d'exportation. Il sera donc indispensable de consolider, pour commencer, la position déjà acquise sur ces marchés. Dans cet ordre d'idées, EAB envisage la possibilité d'une coopération avec certains producteurs japonais d'équipements et d'appareils de réparation automobile. A l'heure actuelle, un team entreprend une analyse du marché japonais. En outre, et dans le but de consolider et de renforcer sa position compétitive EAB examine les possibilités suivantes:

- Montage en licence chez diverses entreprises appartenant au consortium et implantées à l'étranger.

- Etude et production chez diverses firmes étrangères d'équipements dont EAB entreprendrait la distribution.
- Collaboration dans les domaines études-construction-distribution (soit dans un seul, soit dans les trois réunis) avec des firmes étrangères.
- Participation (de préférence majoritaire) ou achat des entreprises concurrentielles.

Une comparaison de la position présente de EAB par rapport à la concurrence, de quelque pays qu'elle vienne, décèle les points positifs ou négatifs suivants:

FORCE

- + Excellente réputation dans nombreux pays étrangers, résultant d'une part de la réputation que les produits allemands ont (ou ont eu) sur le marché mondial, et d'autre part de la réputation que d'autres produits du consortium ont eue depuis toujours.
- + Organisation mondiale du consortium potentiellement disponible pour une large palette d'autres produits portant la même marque. Cette organisation dispose d'excellents contacts avec les utilisateurs éventuels des équipements d'atelier et ces contacts ne demandent qu'à être activés pour les produits EAB.

FAIBLESSES

- dans certains pays EAB n'est pas connu, ou bien on ne sait guère que le consortium - que l'on connaît - fabrique également des produits d'atelier.

- les sociétés de distribution du consortium à l'étranger ne sont pas encore suffisamment préparées à la distribution des équipements d'atelier. Il arrive même qu'elles concentrent leurs activités sur d'autres produits du consortium, considérant le chiffre d'affaires que l'on pourra réaliser avec les produits EAB comme négligeable.
- le service après-vente (entretien et réparations) est insuffisant dans certains pays.
- les prix sont en partie trop élevés par rapport à la concurrence.
- les produits sont orientés de manière trop étroite sur les besoins du marché intérieur de la République Fédérale d'Allemagne.

Marché Européen, sans la République Fédérale d'Allemagne

La position d'EAB sur le marché européen varie assez considérablement d'un pays à l'autre:

Pays	Quote-part du marché en 1972
Portugal	40 %
Suisse	33 %
Espagne	5 %
Grande-Bretagne	1,5 %

EAB est d'avis qu'elle sera à même d'augmenter sa quote-part sur ce marché européen bien plus et bien plus fortement que sur le marché mondial. Les conditions sont très favorables, de par la situation du marché même.

EAB s'est donc mise à établir des plans de commercialisation pour des pays à forte concentration de vente (effective ou présumée). Lorsque ces plans entreront dans leur phase active de réalisation ils ne manqueront pas, dans le cadre de la conception générale, de consolider la position d'EAB sur le marché.

A titre d'information, mentionnons que le volume du marché européen était, en 1972, de l'ordre de 200 millions de DM, dont la firme avait, la même année, une quote-part de 10 %.

République Fédérale d'Allemagne

En 1972, EAB dont la quote-part du marché allemand pour certains produits atteint 90 % et même davantage, subit une régression sérieuse dans le secteur des appareils de contrôle des gaz d'échappement; la position générale de EAB sur l'ensemble du marché demeura toutefois inchangée. La compétition se fait cependant très vivement sentir. Outre les faits dont nous avons signalé brièvement le développement au début de ce chapitre, il convient de noter encore:

- * compétition très vive (concurrence des prix) dans le secteur des bancs d'essai à rouleaux, dans certaines régions (à Munich ou dans l'ensemble de la région de Stuttgart). L'attaque vient surtout du concurrent allemand B.

- * depuis le début de l'année 1973 le concurrent américain G se manifeste officiellement sur le marché sous la marque TRANSERVICE. Il a en outre transféré son implantation de Wiesbaden à Pforzheim et a changé de directeur.

Résumant en bref la force et les faiblesses de la position 1972 - 1973 de EAB sur le marché allemand, nous constatons:

a) Faiblesses manifestes:

- * "Image" ternie par les difficultés qui se sont présentées dans la qualité des appareils de vérification mettant en oeuvre des oscillographes.
- * Prix partiellement surélevés; remises trop faibles par rapport à la concurrence.
- * Service laissant souvent à désirer.

b) Force:

La force de EAB réside incontestablement dans le fait

- que la palette très vaste de l'assortiment permet au client, quel qu'il soit, de "se fournir chez un seul", ce qui assure l'homogénéité de l'équipement.
- que le consortium dont EAB fait partie dispose de l'organisation de distribution la plus vaste et la plus puissante.
- que le nom et la marque du consortium (et donc de EAB) sont extrêmement connus-
- que la prospection est très active et que la stimulation de la vente est très intense.

2.2. La situation de la demande (actuelle et future) pour les équipements d'atelier et les systèmes de diagnostic

- Les acheteurs-utilisateurs

En fait toute entreprise s'occupant du contrôle et de la vérification, du réglage et de la réparation de véhicules automobiles peut être acheteur des équipements d'atelier ou de systèmes de diagnostic. En première ligne il s'agit des groupes suivants:

Catégories d'utilisateurs	Nombre en 1972	Quote-part par rapport au volume total de la demande
- Fabricants de véhicules automobiles importateurs de véhicules automobiles ateliers de réparation de véhicules automobiles	25.000 *	80 %
- Sociétés productrices de carburants, distributeurs d'essence **	42.700	12 %
- Offices officiels de contrôle et de surveillance, automobile-clubs, etc.	200	8 %
- Administrations et services publics, armée, P.T.T., Chemins de Fer etc.	700	
- Ecoles des Arts et Métiers, écoles de formation professionnelle	50	
- Grands Magasins, centres d'achats	100	

• dont 17.000 environ en conjonction avec une station-essence

•• dont 13.500 environ possédant un atelier de réparations

a) Fabricants, importateurs et ateliers de réparation

L'activité des ateliers de réparation comprend essentiellement l'entretien, l'entreposage, le montage et la réparation de véhicules automobiles. Au cours des dernières années, et jusqu'à la crise du pétrole, les ateliers de réparation de la République Fédérale d'Allemagne ont profité de l'accroissement considérable des véhicules automobiles (et surtout des voitures particulières). Depuis le milieu de l'année 1962 (9,7 millions de véhicules) jusqu'au milieu de l'année 1972, le nombre de voitures a quasi doublé (18,8 millions de véhicules). Ainsi, dans la République Fédérale, il y a un véhicule automobile par 3 habitants et une voiture particulière par 4 habitants. En 1960 il n'y avait qu'une voiture automobile par 12,4 habitants.

Densité des voitures particulières par nombre d'habitants:

1960	12,4
1965	6,4
1971	4,3
1980 (estimé)	3,2

Le nombre d'ateliers de réparation, pour la plupart artisanaux, se montait au milieu de l'année 1972 à 21.500*, alors qu'en 1970 il n'était que de 20.639.** Il faut ajouter à ce chiffre environ 1.350 ateliers de réparation de l'équipement électrique et environ 2.150 agences, "services", filiales, établissements secondaires, ateliers et magasins de pièces détachées des marques d'automobiles déterminées, soit fabriquées en Allemagne, soit importées. Avec un effectif général de

* Estimation basée sur une enquête personnelle auprès de l'association de l'industrie automobile (V.D.A.) de Francfort-sur-le-Main, et auprès de rédacteurs de la presse spécialisée (Das Autohaus, de Munich et "Der KFZ-Betrieb und Automobilmarkt", de Wurtzbourg.

** Source officielle: L'Office Fédéral de la Statistique, Wiesbaden. Recensement des établissements du 27 mai 1970. 2^e cahier. Editeurs: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart et Mayence.

241.500 ouvriers (milieu de l'année 1972) les ateliers de réparation constituent la branche artisanale la plus importants en République Fédérale d'Allemagne (en 1970: 226.000 ouvriers).

Structure des entreprises:

<u>Nombre d'ouvriers (1970)</u>	<u>Nombre d'entre- prises</u>
1 ouvrier	2.868
2 à 4 ouvriers	6.732
5 à 9 ouvriers	5.606
10 à 19 ouvriers	3.282
20 à 49 ouvriers	1.668
50 à 99 ouvriers	351
100 à 199 ouvriers	86
200 à 499 ouvriers	38
500 à 999 ouvriers	5
1.000 et plus	<u>3</u>
Nombre d'ateliers au total	20.639

On peut en conclure que la structure est typiquement celle des entreprises moyennes (de 1 à 50 ouvriers). Ainsi qu'on peut le voir, l'atelier ayant de 2 à 4 ouvriers prédomine.

Environ 17.000 entreprises travaillent conjointement avec une station-essence. Du total cité ci-dessus, 65 % des entreprises sont des ateliers reconnus par les fabricants d'automobiles, le reste sont des ateliers sans lien avec une marque de voiture déterminée, des ateliers appartenant à des fabricants de pièces détachées et d'accessoires, ainsi que des ateliers appartenant à un garage. La masse prépondérante est donc celle des "ateliers autorisés" au service d'une marque. Cette tendance ne fait que s'accroître, puisque les fabricants d'automobiles s'efforcent d'étendre leur réseau de distribution et de commercialisation. L'atelier indépendant a peu de chances de survivre à la longue.

Jusqu'à présent - et il n'y a aucune raison de croire qu'il en sera autrement dans le futur - les fabricants de voitures automobiles ont toujours conseillé leurs distributeurs et leurs sous-traitants et leur ont imposé, recommandé ou préconisé l'acquisition de certains biens d'investissement, l'emploi préférentiel de certains équipements ou de certaines marques d'appareils. Un recensement effectué par EAB en 1972 révèle que ses produits d'équipement d'atelier n'étaient pas recommandés par ces fabricants ou, s'ils l'étaient, en nombre extrêmement minime.

b) Sociétés productrices de carburants, stations-essence

Les sociétés productrices d'huiles minérales et de carburants ont examiné depuis quelques années la possibilité de conserver ou même d'augmenter la marge bénéficiaire de leurs distributeurs. L'une des premières mesures fut de fermer les stations-essence non-rentables. Les coupes sombres des années 1970 - 1971 ne suffirent pas, le prix de revient des produits bruts augmentant sans cesse par suite des exigences croissantes des pays producteurs. Cette situation ne promettant guère de s'améliorer, les stations-essence ont eu recours à ce que l'on pourrait appeler des sources de revenu accessoires, soit en adjoignant à la vente du carburant celle de divers articles de consommation (accessoires automobiles, boissons, journaux, magazines, jouets, articles de toilette), soit en offrant à la clientèle un "service" élargi, par diagnose des moteurs, petites réparations, etc. Le calcul était exact, d'autant plus que les ateliers de réparations automobiles sont débordés de travail, et présentent des factures plus chargées - surtout pour des "petites" réparations.

Par contre le personnel des stations-essence est souvent sous-occupé et possède les connaissances techniques de base pour effectuer ces petites réparations.

En plus de leurs dispositifs EAB de vérification à éléments par unités de montage, les stations de distribution d'essence Minerva* ont été équipées depuis 1972, de dispositifs de vérification des moteurs; en 1973, les stations-essence Jupiter* ont suivi. Les "services" ainsi offerts vont du diagnostic sommaire jusqu'à l'entretien général et la réparation. Les producteurs de carburants Diane* et Mercure* semblent enclins à adopter la même formule de "service".

c) Organes officiels de contrôle et de surveillance

L'équipement de ces organes et services, créés par le législateur pour assurer la sécurité routière, est déterminé par les contrôles prescrits.

A présent, les organes susdits ont besoin des dispositifs et appareils de contrôle suivants, pour pouvoir effectuer les contrôles en question:

- Bancs d'essai des freins
- Appareils de réglage des phares
- Analyseurs du contenu en Co
- Analyseurs des gaz d'échappement
- Contrôleurs portatifs des freins
- Vérificateurs des compteurs de vitesse
(pour la Suisse et l'Autriche)

Les investissements sont, du fait du niveau technique de l'équipement de ces services en première ligne des investissements de complément ou de remplacement.

* Pour des raisons bien compréhensibles, nous avons donné aux sociétés de production de carburants des noms de fantaisie. Toutes les autres données correspondent strictement aux faits.

La motorisation croissant sans cesse requiert également la création de nouveaux offices de contrôle (dont le réseau, en Allemagne, a doublé depuis cinq ans) et par conséquent, l'achat de nouvelles installations. Ce qui se traduit en fin de compte par des nouveaux investissements.

Il faut s'attendre qu'à l'avenir la législation en matière de circulation routière et de protection de l'environnement deviendra plus étendue et plus sévère, et qu'elle prescrira des contrôles fréquents (gaz d'échappement, amortisseurs, silencieux, alignement des roues etc.) et plus poussés. De ce fait, le besoin en équipement de contrôle ne fera que croître, et les services officiels seront les tout premiers acheteurs.

Ce qui donne toutefois une importance particulière aux offices de contrôle, c'est moins le volume de leurs achats ou la constance de leurs demandes, que leur existence même, leur caractère officiel. Cela confère à l'équipement qu'ils emploient une valeur normative; la plupart des ateliers de réparation se laissent guider, dans le choix de leur équipement, par l'équipement utilisé par les offices de contrôle, non seulement parce que les ateliers font confiance à l'expérience technique des services, mais parce qu'il est indispensable que les valeurs de réglage correspondent à ceux exigées par la loi - que les services officiels ont précisément pour mission de contrôler.

(d) Les grandes administrations, les services publics, les P.T.T. etc.

Les grandes administrations, les services publics, les P.T.T., la police, l'armée, les Chemins de Fer etc. ont

des grands parcs de matériel roulant et par conséquent, des grands ateliers de réparation. Pour EAB, leur importance réside surtout dans le fait que ces administrations s'approvisionnent par l'intermédiaire de grandes organisations d'achats, avec lesquelles EAB entretient un contact permanent.

(e) Ecoles professionnelles, collèges techniques

Pour autant qu'ils forment du personnel ouvrier ou des techniciens de l'industrie automobile et des industries connexes, ces collèges ou ces écoles achetant des équipements d'atelier et des appareils de diagnostic, soit comme matériel de démonstration, soit comme matériel d'instruction. En principe, les besoins de ces écoles ou de ces collèges s'étendent à tout appareil ou dispositif d'équipement, jusqu'aux systèmes complets. Leur budget est la plupart des cas insuffisant et ils attendent donc soit qu'on leur accorde des conditions spéciales, ou que les services publics leur octroient des subsides. Lorsque les écoles professionnelles ont une importance particulière (implantation cruciale, formation d'un grand nombre de techniciens) EAB met gratuitement à leur disposition, en consignment et pour une période déterminée, des appareils ou des systèmes que plus tard ces techniciens sont appelés à desservir.

(f) Grands magasins et centres d'achat

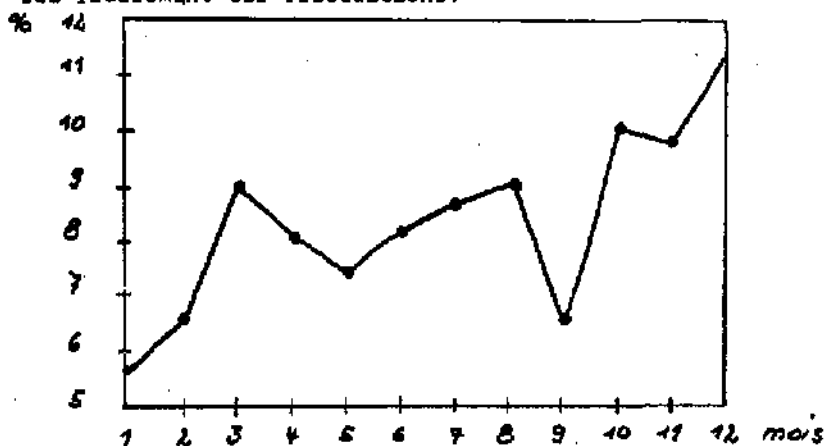
Jusqu'à présent un nombre très réduit de grands magasins et de centres d'achat s'est engagé dans cette voie, d'attirer une clientèle d'acheteurs en leur offrant un service de diagnostic. La plupart des cas, ce service se résume à quelques vérifications sommaires (phares, batterie, carburateur, ralenti, gonflage des pneus etc.). Il n'a d'ailleurs nullement l'intention de concurrencer

les ateliers de réparation ou les stations-essence, mais de promouvoir la vente. Entrepris à titre de ballon d'essai, et sans grand avenir s'il faut en croire l'expérience américaine, il est probable que ce marché ne connaîtra jamais une importance notable. Il se pourrait même qu'il disparaisse tout à fait, si les résultats ne correspondent pas à l'attente.

- Habitudes des acheteurs

• Fluctuations saisonnières

EAB a constaté, au cours des cinq dernières années, que la vente des équipements d'atelier et des systèmes de diagnostic est soumise à un rythme saisonnier, très régulier; les achats se concentrent nettement sur le 4^e trimestre de l'année. Voici un diagramme qui traduit assez fidèlement ces fluctuations.



Les raisons de ces fluctuations sont les suivantes:

Janvier - février

Demande faible, due au fait que les besoins sont couverts par les achats effectués au cours du 4^e trimestre.

• 1968 à 1972

de mars à juin

déroulement normal.

de juillet à septembre

mois où dominent les vacances. En septembre, les acheteurs demeurent en attente: les foires techniques s'annoncent.

d'octobre à décembre

Les foires techniques ont clos leurs portes. L'acheteur peut se rendre compte s'il est utile de faire des investissements, pour réduire les impôts; souvent, il craint une augmentation des prix pour l'année suivante.

• Achat ou location; leasing

Ainsi que nous l'avons vu au début de ce chapitre, ce sont les ateliers de réparation automobile qui constituent le groupe d'utilisateurs ou d'acheteurs le plus important. Les moyens dont ce groupe dispose pour financer ses investissements lui viennent en grande partie des bénéfices réalisés par la vente des voitures neuves ou des voitures d'occasion. La vente des appareils de mesure et de vérification dépendait donc fortement de la vente des voitures. En outre, l'idée de "posséder" ces équipements prédominait dans l'esprit des acheteurs.

Depuis que l'idée du leasing, du prêt-bail ou du crédit-bail s'impose de plus en plus, l'acheteur semble abandonner de plus en plus sa conviction qu'il faille, pour se servir de cet équipement, l'acheter. En créant une société de leasing, propriété du consortium, EAB dispose désormais d'un instrument qui lui permet d'être plus ou moins indépendante des fluctuations de la vente des voitures et même de la vente saisonnière.

3. Etude prévisionnelle à long terme des besoins et des ventes.
Etude prévisionnelle de la quote-part du marché pour équipa-
ments d'ateliers de réparation, jusqu'en 1980

3.1. Tendances et éléments susceptibles d'influencer la demande

Tout d'abord il s'agit d'établir les éléments susceptibles d'influencer la demande et qui amènent certaines demandes bien déterminées (voir la première partie de la présente étude, chapitre 3.1.2.2 et 3.1.2.4, pp. 38-49, 55-65). d'autres mots, il s'agit de connaître les tendances du développement, qui influencent (ou influenceront) le marché des équipements d'atelier, pour en déduire l'étude prévisionnelle des besoins et des ventes (prévision de la quote-part du marché) et établir une prévision des divers marchés partiels.

- Le développement de l'affectif en véhicules automobiles par rapport à la capacité de vérification ou de contrôle des ateliers de réparation, soit la nécessité de rationaliser l'entreprise pour la rendre mieux adaptée à la demande, et donc plus rentable.
(Besoin initial. Investissement de rationalisation).
- La conception du service après-vente des producteurs de voitures et de véhicules automobiles; les recommandations ou les injonctions d'investissement formulées par ces producteurs à l'égard de leurs distributeurs.
(Besoin de remplacement ou d'extension).
- Le développement technique des véhicules automobiles.
La modification dans la méthode de la vérification, du réglage ou du contrôle.
(Besoin de remplacement ou d'extension).
- La législation en matière de vérification ou de contrôle.
Modification des prescriptions légales en matière de contrôle (étendue des vérifications, points particuliers, stipulations plus rigoureuses).
(Besoin de remplacement ou d'extension).

- Les possesseurs de voitures et véhicules automobiles, en tant que clientèle des ateliers de réparation. D'où, pour ces ateliers de ne pas être "en arrière" par rapport à la concurrence.

(Besoin initial).

3.1.1 Le développement de l'effectif en véhicules automobiles par rapport à la capacité de contrôle des ateliers de réparation. La nécessité de la rationalisation

Rationaliser son entreprise est, dans tous les domaines, devenu un impératif économique, parfois le seul moyen de survivre. Au cours de ces dernières années, la rationalisation des ateliers de réparation s'est imposée davantage, par suite des facteurs suivants:

- accroissement en flèche du nombre de véhicules
- la pénurie du personnel mécanicien
- le nombre croissant d'ateliers concurrentiels

Cette tendance ne fait que se renforcer, bien que le volume de travail des ateliers a été moins important, par suite des intervalles plus grands des inspections prescrites par les producteurs. La voiture nécessite moins d'entretien, surtout au début, mais le nombre de véhicules automobiles s'accroît sans cesse et le personnel disponible devient de plus en plus rare. Il est donc nécessaire que l'atelier se rationalise, et par conséquent se pourvoit d'appareils de vérification et de contrôle, de mesurage et de mise au point.

Depuis 1960, l'effectif en véhicules automobiles en R.F.A. s'est accru de manière bien plus forte que l'effectif en ateliers de réparation. Ce développement continuera, surtout jusqu'en 1975, bien que le pourcentage d'accroissement des véhicules automobiles ait été moins élevé en 1973 et en 1974, par suite de la crise du pétrole, l'augmentation

du coût de l'entretien et l'augmentation rapide du prix de l'essence. Il faut s'attendre à une réduction importante du nombre d'ateliers de réparation en 1974 - 1975. Les chiffres du tableau ci-après, qui sont des chiffres établissant le rapport du nombre de véhicules et des ateliers, d'une part, le rapport du nombre de véhicules et de l'effectif, en personnel d'ateliers d'autre part, ne laissent aucun doute à cet égard. (Voir tableau XXXI)

Mais la rationalisation des ateliers de réparation est contrecarrée par un facteur important: "la "motorisation" accrue de l'homme moderne et la politique hétérogène des fabricants d'automobiles. Ces deux facteurs ont provoqué une demande grandissante des services de réparation, d'entretien et de vérification, demande que malgré toutes leurs extensions, leurs modernisations etc. les ateliers n'ont pas été en mesure de satisfaire; ni en qualité, ni en quantité.

La politique d'hétérogénéisation poursuivie par les fabricants d'automobiles a donné lieu à une pléthore de types, de modèles, de variantes, changeant en outre d'une année à l'autre; il fallait que les ateliers suivent et répondent à toutes ces exigences; c'était demander beaucoup des ateliers, en capitaux d'investissement, en équipement varié; c'était surtout demander beaucoup à l'effectif humain, dont la formation professionnelle eut peine à suivre l'allure et qui perdit en solidité ce qu'elle gagnait en étendue.

Cette politique d'hétérogénéisation a empêché une rationalisation judicieuse et progressive de bon nombre d'ateliers.

En République Fédérale d'Allemagne, par jour 250.000 véhicules automobiles passent par les ateliers de réparation, soit environ 30 millions de véhicules par an. De ce chiffre, environ 160.000 véhicules passent chaque jour les

Tableau: Ateliers de réparations automobiles - Effectifs de la main-d'œuvre
(de 1967 à 1980 - voitures particulières et utilitaires)

	1967	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1980	1985
Nombre des ateliers*	A** 21.212	A* 20.639	A*** 21.300	A*** 21.500	A*** 22.000	A*** 20.000	A*** 19.000	A*** 22.000	
Effectifs de la main-d'œuvre	221.000	B 1 226.000	B 1 237.000	B 1 241.500	B 2 230.208	B 2 192.160	B 2 180.300	B 2 201.520	
Nombre de véhicules (voitures particulières et utilitaires) sans les "deux roues"	C 1 13350232	C 1 16554623	C 1 17026308	C 1 18827028	C 2 19560000	C 2 20100000	C 2 21050000	C 2 23250000	C 2 26260000
Nombre de véhicules Nombre d'ateliers (env.)	629	802	837	876	889	1.050	1.108	1.084	
Nombre de véhicules Effectif de la main-d'œuvre	50	73	75	78	85	105	117	118	

Il s'agit uniquement des ateliers de réparations mécaniques, sans les fabricants et importateurs, leurs succursales, agences, "services", filiales etc., et sans les ateliers de réparations de l'équipement électrique (env. 1.350).

A* Source: Office Fédéral de la Statistique, Wiesbaden. Recensement des établissements. du 27 mai 1970. Cahier n. 3. Editeurs: Kohlhammer, Stuttgart - Mayence.

A** Source: Annuaire statistique de la République Fédérale d'Allemagne. 1969. Recensement des établissements artisanaux 1967. Editeurs: Kohlhammer, Stuttgart - Mayence.

A*** Estimation basée sur des communications et discussions avec le "Syndicat de l'Industrie Automobile (V.D.A.)". Francfort-sur-le-Main, ainsi que sur des discussions avec des rédacteurs de la presse spécialisée "Das Autohaus", Munich et "Der KFZ-Betrieb und Auto-markt", Wurtzbourg. Furent consultés en outre: La fédération professionnelle du commerce des véhicules à moteur (ZDK), Francfort-sur-le-Main et la "confédération des entreprises artisanales de réparation des véhicules à moteur" (ZVK) de Bonn.

B 1 Source: Annuaire statistique de la République Fédérale d'Allemagne. Année 1973. Résultat des Rapports Trimestriels de l'Artisanat. Chap. XII - L'Industrie et l'Artisanat. Artisanat. 4. Nombre de travailleurs et ventes. Page 265.

B 2 Estimation basée sur des discussions avec le Syndicat de l'Industrie Automobile (V.D.A.), Francfort-sur-le-Main, avec ZVK Bonn et ZDK Francfort (voir A***).

C 1 Source: Office Fédéral des Véhicules à moteur. Flensburg, Allemagne.

C 2 Source: Prévision de la Deutsche Shell AG: "Analyses actuelles n° 6". Numéro spécial, septembre 1973, page 8 et ff. (Publié à Hambourg).

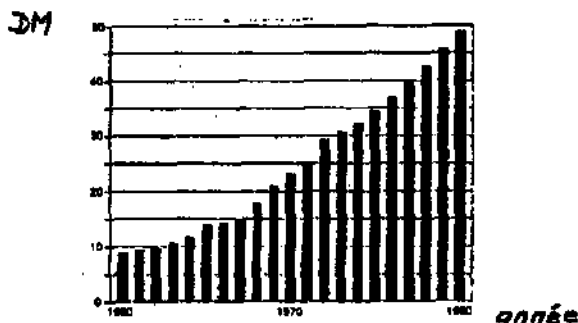
ateliers d'un "service" d'une marque quelconque. Par rapport à la demande, les prestations exigées d'un service après-vente sont bien inférieures à ce qu'elles devraient être. Surtout en période de pointe, les 241.500 ouvriers (recensement 1972) ne peuvent plus faire face à la demande. Les organes professionnels estiment qu'il manque à peu près 35.000 ouvriers spécialisés.

En outre, dans l'effectif "ouvrier" il y a une bonne partie du personnel qui n'est pas directement mise en oeuvre pour le travail à la voiture. Le rapport entre le personnel productif et le personnel non-productif est de 2 à 1. Ce qui signifie que seulement les 2/3 du personnel est mis en oeuvre pour les travaux de réparation ou de contrôle, et que 1/3 est utilisé dans le secteur commercial.

Il est donc indispensable que les ateliers de réparation aient recours à la rationalisation, malgré les facteurs qui la contrarient.

Un autre problème, et qui devient de plus en plus alarmant, c'est la pénurie de la main-d'oeuvre, due en partie à ce que le mécanicien d'un atelier de réparation est actuellement mal payé, et qu'il préfère "immigrer" vers l'usine du producteur d'automobiles. A présent seulement 75 % des postes de travail disponibles dans le secteur des ateliers de réparation sont occupés. En moyenne, seulement 30 % des mécaniciens d'atelier exercent encore après 10 ans leur métier initial. Cette tendance s'accroissant, la loi de l'offre et de la demande forcera l'employeur (l'atelier de réparation) à payer des salaires plus élevés au fur et à mesure que la pénurie deviendra de plus en plus sensible. D'autant plus que la technique automobile de plus en plus poussée exige un personnel hautement spécialisé. Et si l'on fait appel à des appareils de vérification et de contrôle, il faudra un personnel qualifié pour s'en servir - un personnel qui ne se contentera pas d'un salaire minime.

Le département d'étude du marché de EAB estime, en se basant sur les prévisions des experts du "Syndicat de l'Industrie Automobile" (VDA) que le salaire horaire du mécanicien d'atelier prendra le développement suivant, salaire qui se répercutera sur la facture du client.



Il ne fait donc aucun doute, que par suite de cette progression effarante des coûts à long terme la rationalisation par équipement d'atelier et systèmes de diagnostic est inéluctable.

Il en résulte par ailleurs pour EAB d'élaborer des appareils et des systèmes d'un maniement simple, voire automatique, que l'on pourra mettre entre les mains d'un ouvrier moins spécialisé. La précision technique de l'équipement doit pallier l'insuffisance de l'ouvrier et compenser le manque d'expérience professionnelle.

3.1.2. La conception du service après-vente des producteurs et importateurs de véhicules automobiles et des producteurs d'huiles minérales et de carburants. - Les recommandations ou les injonctions d'investissement

Les producteurs d'automobiles et de carburants sont forcés, du fait de la concurrence très dure sur ce marché, de faire un maximum d'efforts pour orienter l'intéressé - l'acheteur virtuel - vers leur "marque" de voiture ou de carburant. Un des arguments décisifs, c'est le service d'après-vente, qui doit emporter la décision du client. Il s'agit donc d'élaborer une conception du service après-vente qui puisse persuader et convaincre. Le diagnostic et la vérification technique donnent à l'acheteur de la voiture (ou du carburant) l'assurance d'un entretien, bref d'un service d'après-vente qui prolonge la vie de sa voiture et veille à son parfait fonctionnement. Dans le cadre de ce service nouvelle-formule, les producteurs d'automobiles ou de carburants prescrivent rigoureusement à leurs distributeurs

- des systèmes de diagnostic strictement adaptés à "leur" marque
- des bancs d'essai à rouleaux pour le contrôle initial ou final.

Les usines allemandes "Beta" ont commencé en 1970 avec un service de diagnostic taillé sur mesure de leur marque, dont la courbe de vente menaçait de s'infléchir. Les producteurs Delta, Gamma, Eta ont suivi. Chaque marque de voitures prescrit à ses distributeurs un équipement bien déterminé. Les installations DIANE sont conçues, à la demande du producteur du carburant de même marque, pour répondre point par point au service offert; leur développement sera poussé davantage dès 1974: automatisation complète commandée par fiche de prise centrale. Les bancs d'essai des freins compléteront la palette de l'équipement DIANE.

Le choix même des systèmes de diagnostic influence le choix des appareils portatifs ou mobiles, que l'on pourrait appeler des appareils du banc ou du poste de travail. Ces appareils ont parfois une fonction de vérification très rapprochée de celle des systèmes de diagnostic.

Exemple des systèmes de service existants

Fabricants d'automobiles Sociétés productrices de carburants	Contrôle à l'entrée	Contrôle terminal	Entretien et inspection
Automobiles GAMMA		+	
Automobiles DELTA			+
Automobiles BETA	+		
Sociétés productrices de carburants			+

Le but poursuivi par tous est en premier lieu de créer une présentation de l'atelier et de son équipement afin d'inspirer la confiance au client. En outre, ils s'efforcent de centraliser et de coordonner les achats afin d'obtenir des conditions d'achat plus avantageuses. EAB compte qu'en 1975 au moins 35 à 40 % du chiffre des ventes, en 1980 de 40 à 50 % de ce chiffre résulteront de commandes centralisées de cette manière.

Il en résulte que la prospection auprès des fabricants et importateurs prend de plus en plus d'importance dans la conception de la commercialisation.

En outre, le développement créé par cette nouvelle formule de service après-vente amène, à long terme, une extension du volume du marché.

3.1.3 Le développement technique des véhicules automobiles.
Modifications dans le volume et/ou dans la méthode des
vérifications

Dans le futur, les véhicules automobiles nécessiteront moins d'entretien; leur construction rendra le "service" plus facile et plus efficace.

La tendance des constructeurs (plus d'articulations à graissage à vie, moins de nipples de graissage, systèmes de refroidissement à cycle fermé et même scellé etc.) semble que les intervalles entre les inspections deviennent plus grands. En outre, l'atelier de réparation "ne répare plus, mais remplace". L'industrie automobile prévoit que par suite de ces tendances, les charges et le volume de travail incombant aux ateliers de réparation diminueront, par véhicule automobile, tous les cinq ans de 10 à 20 % environ. La quote-part de contrôle et de vérification (recherche des défauts et des pannes) augmentera; celle pour la réparation et le remplacement diminuera sensiblement.

Se basant dès lors sur les informations qu'elle possède, le bureau d'études du marché de EAB prévoit le développement suivant:

- Les véhicules nouveaux immatriculés en 1973 auront des intervalles d'inspection de 15.000 km. Ceux immatriculés en 1977, 20.000 km.

Cette modification des instructions d'inspection prescrites par les producteurs de véhicules aura une influence plutôt paralysante sur le volume de la demande d'inspections. Il en sera de même pour les demandes de réparation, ainsi qu'il résulte de la série d'index ci-dessous, établie par le bureau d'études du marché EAB.

Influence des instructions des producteurs de véhicules
sur les travaux d'inspection (1970 = index 100)

	<u>1970</u>	<u>1975</u>	<u>1980</u>
1. Service d'entretien.	100	89	72
2. Pièces d'usure ou de fatigue	100	98	95
3. Réparations	100	100	98
4. Appareils ou équipement complémentaire/montage	100	100	100

où il convient de remarquer ce qui suit:

1. Service d'entretien

Remplacement de pièces d'usure rapide (bougies, contacts). Les véhicules de moins de 2,5 ans ne demandent qu'un simple service d'entretien.

2. Pièces d'usure ou de fatigue

Remplacement de pièce d'une durée de service moyenne (garnitures des freins, amortisseurs, silencieux d'échappement, batteries etc.).

Les véhicules ayant 2,5 ans et plus demanderont en outre le remplacement de certaines pièces d'usure.

3. Réparations

Remplacement de pièces d'une longue durée de service (engrenages, moteur, pont arrière, démarreur, carburateurs, bobines d'excitation, dynamos).

Les véhicules ayant plus de 6,5 ans auront des réparations supplémentaires.

4. Équipement complémentaire (p.ex. phares mobiles, phares

anti-brouillard, avertisseurs de fantaisie tels que fanfares). Sont à prévoir pour tout véhicule au gré de son possesseur, même si la voiture a moins de 6,5 ans.

Le résultat de ce développement:

Les ateliers de réparation seront certainement soulagés. D'autre part la construction des voitures sera devenue plus compliquée, du fait de l'application de l'électronique (protection contre blocage des freins au moyen de dispositifs électroniques, automatisation plus poussée) ce qui rendra indispensable la mise en oeuvre d'un certain nombre d'appareils de contrôle et de vérification, pour mesurer, contrôler et régler le fonctionnement de ces dispositifs électroniques.

3.1.4 La législation en matière de vérification. Modifications des prescriptions légales: étendue accrue ou stipulations plus rigoureuses

La motorisation accrue est un phénomène mondial. Il faut donc s'attendre à ce que, par suite de l'augmentation du trafic routier international, ou même transcontinental, les prescriptions légales en matière de sécurité routière deviennent plus sévères. Ajoutons à cela, depuis le rapport du Club de Rome - "The limits to growth" - que les états s'efforcent tous à réaliser une protection plus forte de l'environnement et à réduire de manière énergique la pollution de l'air - pollution dont le moteur à combustion est l'une des causes essentielles. Les prescriptions deviendront donc non seulement plus sévères, mais aussi plus nombreuses, et la fréquence des contrôles augmentera. Ainsi en Allemagne, à côté des organismes officiels TÜV, TUA, DEKRA (Association pour la surveillance technique des véhicules à moteur, Association de contrôle technique des véhicules utilitaires, Office de contrôle et de surveillance) les ateliers de réparation auront à assumer ces contrôles intermédiaires prévus par l'article 29 STVZO* et devront, pour ce faire, acheter l'équipement d'atelier

*"Prescriptions légales relatives à la sécurité routière et à l'admission des véhicules."

correspondant: les prescriptions en matière des gaz de combustion obligent les ateliers à acheter les dispositifs de contrôle de CO; d'autres prescriptions requièrent l'acquisition d'appareils permettant de mesurer le son, l'empattement, le carrossage, les amortisseurs, le profil des pneus; il faut s'attendre à ce que, comme aux Etats-Unis, les mesures de protection contre la nocivité des gaz d'échappement deviennent draconiennes. Ce volume de contrôle accru entraînera une augmentation sensible de l'équipement d'atelier, puisque l'expérience a prouvé que les ateliers de réparation s'efforcent d'offrir à la clientèle une vérification aussi rigoureuse que celle de l'Organisme Officiel, mais n'entraînant aucune mesure restrictive, à l'opposé précisément de l'organisme officiel. Le possesseur d'un véhicule automobile sera donc dans l'avenir contraint de faire vérifier sa voiture plus fréquemment. Le bureau d'étude du marché EAB établit les fréquences suivantes:

• Influence de la législation en matière de sécurité routière et de protection de l'environnement

	<u>1970</u>	<u>1975</u>	<u>1980</u>
1. Entretien normal	100	100	110
2. Pièces d'usure	100	100	110
3. Réparations	100	100	110
4. Accessoires d'appoint/ montage	100	100	100

Le tableau se base sur le fait que les prescriptions renforcées n'entreront en vigueur qu'à partir de 1975, tout au plus tôt.

- Les possesseurs d'un véhicule automobile en tant que clients des ateliers obligent ces derniers, pour demeurer compétitifs, à augmenter leur "catalogue de services".

3.1.5 Le possesseur d'un véhicule automobile en tant que client de l'atelier de réparation. La nécessité de demeurer compétitif

Le possesseur d'un véhicule a besoin de son véhicule de manière quasi permanente, comme instrument de travail, moyen de déplacement, etc. Il exige qu'une réparation, si réparation il y a, soit effectuée rapidement, mais non hâtivement. Il a donc tout intérêt à ce qu'une panne soit décelée avec précision et sans tarder, au moyen d'un diagnostic, et qu'il sache à peu de chose près, ce que la réparation lui coûtera. Un atelier largement pourvu d'équipement moderne lui inspirera confiance dans la sûreté du diagnostic, bien plus qu'un atelier qui travaille au pifomètre. L'efficacité de la présence d'équipement d'atelier moderne comme facteur de publicité ou comme un moyen sûr de se créer une "image" favorable auprès de la clientèle, incitera donc cet atelier à acheter cet équipement EAB.

Dans le cadre d'une compétition sévère, l'argument d'un service après-vente sérieux et effectué au moyen d'appareils de haute précision, est de poids. Les systèmes de diagnostic en profitent. En contre-partie le client s'attend à ce que son atelier de réparation soit muni de l'équipement le plus moderne, sinon il ira ailleurs. Une fois de plus, pour demeurer compétitif, l'atelier de réparation est forcé d'acquérir l'équipement EAB.

L'atelier de réparation se doit d'acquérir la confiance de sa clientèle par des équipements et des appareils de diagnostic, le cas échéant pourvus de dispositifs de télé-indication simultanée dans la salle de séjour de la clientèle, ce qui lui permet de suivre le processus de vérification et de se rendre compte du bien-fondé des réparations que l'atelier lui proposera éventuellement. A longue échéance la clientèle imposera ses exigences: "son" atelier de réparation devra être équipé d'instruments de mesure et de contrôle de plus en plus nombreux, de plus en plus précis et permettant d'effectuer le plus de contrôles

possible. La valeur subjective du personnel de l'atelier sera - si elle ne l'est déjà - objectivée par la mise en oeuvre d'appareils de diagnostic.

3.2 Etude prévisionnelle des besoins et des ventes. Prévision de la quote-part du marché en fonction des marchés partiels

L'efficacité "extérieure" des ateliers de réparation dépend de manière primordiale des capitaux que l'on y investit. Les travaux de réparation et d'entretien, ou même de contrôle préventif, requièrent pour l'équipement et l'aménagement des investissements importants. Par suite du changement quasi annuel des modèles des voitures et de l'évolution rapide de la technique, il faut que cet équipement soit souvent renouvelé, d'où la nécessité des investissements fréquents.

De plus, dès que les dimensions ou l'importance de l'entreprise augmentent, la quote-part du chiffre de vente des matières commercialisées augmente également, si bien que la situation générale des ateliers de réparation est déterminée considérablement par le développement de ce secteur.

Il importe d'attacher une importance décisive aux développements de la conjoncture. Les investissements élevés et le développement de la demande dont la courbe suit une évolution parallèle à celle de la conjoncture, font que cette branche est très sensible à toute fluctuation de la conjoncture.

Il est certain que dans l'avenir le nombre d'ateliers de réparation, même si les besoins en travaux d'entretien et de réparation ne diminuent pas, ne sera pas à même de pouvoir satisfaire la demande de prestations de service.

D'après l'étude prévisionnelle de Shell (voir page 8^{bis}), le nombre de voitures automobiles et de voitures utilitaires, tel qu'il était au milieu de l'année 1972, aura augmenté de plus de 25 % d'ici 1980. Ce nombre connaîtra, par périodes de cinq ans, les accroissements suivants:

1970 - 1975	+ 27,2 %
1975 - 1980	+ 13,3 %
1980 - 1985	+ 10,1 %

Les conséquences que l'industrie automobile, et en premier lieu les ateliers de réparation ne manqueront pas d'en tirer, affecteront surtout les investissements qu'il sera nécessaire de prévoir pour pouvoir faire face à la demande renforcée des années à venir.

Pour qu'un "service" technique compétent et satisfaisant put se réaliser à l'avenir avec ce nombre sans cesse croissant de véhicules, il faudrait que l'effectif en mécaniciens augmentât chaque année au moins de 6.000 ouvriers spécialisés, ce qui ne pourra se faire, pour les raisons déjà données au chapitre 3.1.1. Il en résulte que de façon de plus en plus impérative, les stations de service après-vente, les ateliers de réparation et non moins les fabricants de véhicules à moteur seront contraints à prendre des mesures pour remédier à cette situation, - mesures centrées surtout sur l'automatisation et la mécanisation du service après-vente. Ce qui ne peut se faire à longue échéance que par des investissements accrus pour l'équipement des ateliers avec des instruments de mesure, des appareils de vérification et de contrôle, des installations de diagnostic.

Essayons en conséquence d'élaborer dans les pages qui vont suivre l'étude prévisionnelle des besoins à long terme d'équipements d'atelier jusqu'en 1980 dans la République Fédérale d'Allemagne et de déterminer pour EAB le chiffre

des ventes, réparti par marchés partiels, qui doit en résulter. Les résultats des prévisions constitueront la base des objectifs globaux à longue échéance et des stratégies à long terme de la gestion de EAB, tant pour la production sur demande que pour la production commercialisée, jusqu'en 1980 et sur le marché intérieur (R.F.A.).

Il serait superflu d'en faire autant pour le marché extérieur. Le processus est fondamentalement le même pour les principaux pays acheteurs; quelques modifications de détail permettront de s'adapter avec plus de souplesse au caractère spécifique du marché.

L'étude prévisionnelle des besoins et des ventes doit se faire par degrés successifs qui se laissent définir comme suit:

- Déterminer le nombre et la structure (nombre d'ouvriers) des ateliers de réparation, et le développement de ces derniers jusqu'en 1980.
- Déterminer le niveau et l'état des ateliers de réparation quant à leur équipement en appareils et installations de vérification ou de contrôle (densité d'équipement actuel et densité prévisionnelle jusqu'en 1980), répartis d'après les marchés partiels du programme de production.
- Prévision (représentée par un indice) des besoins nouveaux résultent de la modification probable de l'état et des quantités de l'équipement existant actuellement, et répartis d'après les marchés partiels du programme de production.
- Prévision (exprimée en millions de DM) des besoins nouveaux, des acquisitions (prévisionnelles) de remplacement et les besoins totaux qui en résulteront en 1980, répartis d'après les marchés partiels du programme de production.

3.2.1 Développement des ateliers de réparation quant au nombre et à la structure (effectif de la main-d'œuvre dans ces ateliers)

La tendance à l'atelier de petite ou de moyenne grandeur, qui se faisait déjà remarquer dès 1971, s'accroîtra encore. Au cours des années 1974 - 1975 il faut s'attendre à une réduction du nombre d'ateliers de réparation, pour les raisons suivantes:

- A partir du 1-1-1974, le commerce de véhicules acquis de seconde main n'est plus tenu aux prix imposés.
- en 1973 et en 1974, l'achat des voitures nouvelles diminuera de 20 à 25 % par rapport aux années précédentes, par suite de:

l'augmentation du prix des véhicules neufs

l'augmentation du prix des réparations dans les ateliers

l'augmentation des primes d'assurance

l'augmentation du prix du carburant (crise du pétrole d'une part, augmentation de la taxe sur l'essence d'autre part).

Il en résultera sûrement une diminution de la clientèle des ateliers, clientèle qui s'efforcera d'effectuer elle-même les réparations autant qu'elle le pourra, de réduire toute réparation au minimum, et de ne se servir de sa voiture que lorsqu'il est absolument indispensable de le faire.

Voir en outre les explications détaillées dans le cadre du planning de 1973 à court terme, pour la vente des produits commerciaux, au point "contrôle des prévisions après le 3^e et 4^e trimestre 1973" (pp.638 et 639 pp.658 à 660)

De 1975 à 1980 les experts prévoient toutefois que le nombre des ateliers de réparation aura atteint de nouveau le chiffre de 1973 (22.000 ateliers) surtout en ce qui concerne les petits ateliers, occupant de 1 à 4 ouvriers, et les ateliers moyens, occupant de 5 à 19 ouvriers. Cette prévision se base sur l'augmentation, entre 1975 et 1980, du nombre de voitures nouvelles (voir tableau "Effectif des ateliers de réparation 1967 et 1970 - 1980").

L'évolution peut donc se résumer comme dans le tableau de la page suivante.

Tableau: Evolution du nombre et de la structure des ateliers de réparation.

XXXII de 1967 à 1980

Nombre d'ouvriers des ateliers de réparation	1967*		1970**		1973***		1974***		1975***		1980***	
	Nombre d'atel.	%	Nombre d'atel.	%	Nombre d'atel.	%	Nombre d'atel.	%	Nombre d'atel.	%	Nombre d'atel.	%
de 1 à 4	9.410	44,4	9.600	46,5	10.340	47,0	9.800	49,0	9.500	50,0	11.100	50,4
de 5 à 19	8.368	39,5	8.888	43,1	9.570	43,5	8.600	43,0	8.000	42,1	9.300	42,3
20 et plus	3.434	16,1	2.151	10,4	2.090	9,5	1.600	8,0	1.500	7,9	1.600	7,3
Total	21.212	100,0	20.639	100,0	22.000	100,0	20.000	100,0	19.000	100,0	22.000	100,0
Indice	96		94		100		91		86		100	

* Annuaire statistique de la République fédérale d'Allemagne 1969. Recensement de l'artisanat 1967. Edité par W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart - Mayence.

** Office fédéral de la Statistique, Wiesbaden. Série spéciale C "Entreprises et ateliers". Résultats du recensement du 27 mai 1970. 3e cahier. Edité par: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart - Mayence.

*** estimé en se basant sur des interviews et des enquêtes auprès de l'Association de l'industrie automobile allemande (VDA) de et à Francfort-sur-le-Main, auprès de la Fédération professionnelle du commerce des véhicules à moteur (ZDK), de la confédération artisanale des ateliers de véhicules à moteur (ZVK) Bonn, ainsi que sur des interviews avec les rédacteurs de la presse spécialisée: "Das Autohaus", Munich, et "Der Kfz-Betrieb", Wurtzbourg.

3.2.2. Etude prévisionnelle des besoins, répartis d'après les marchés partiels du programme de production

En novembre/décembre 1972 un institut d'études de marché fut chargé par EAB d'une enquête sur la situation du marché concernant les possibilités de vente des postes d'essai et de contrôle auprès des ateliers de réparation. Le but primaire de cette enquête était d'établir l'effectif et l'état de l'équipement des ateliers a) existant en 1972, b) attendu pour 1973, c) probable en 1980.

Lors de l'enquête, les critères suivants furent strictement appliqués.

Groupes visés:	ateliers de réparation de véhicules automobiles
Personnes visées:	personnes chargées de l'achat du matériel
Etendue du sondage:	2.000 entreprises
Sélection:	sondage aréolaire
Enquête:	par un groupe d'enquêteurs expérimentés en se basant sur un questionnaire structuré
Période active:	du 19 novembre au 7 décembre 1972.
Evaluation:	966 interviews furent évaluées et commentées par l'institut d'études, en collaboration avec EAB.

Le tableau résume les chiffres prévisionnels des besoins pour les divers marchés partiels pour toute la période et pour chaque groupe d'installations ou d'appareils. Il nous donne ainsi le volume annuel du marché pour les équipements d'atelier, jusqu'en 1980. Les prix indiqués se basent sur ceux pratiqués en 1973.

Tableau XXXIII
Prévision globale des besoins (en millions de DM) jusqu'en 1980
(Prix basés sur ceux pratiqués en 1973)

I = besoins de remplacement
 II = besoins nouveaux
 III = besoins globaux

Année	R P S			W P S			T E G			D I A			P. R.			T O T A L		
	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III
1968	6,6	14,6	21,2	1,8	0,9	2,7	10,3	13,7	24,0	-	7,8	7,8	5,8	-	5,8	24,5	37,0	61,5
1969	5,3	10,7	16,0	2,7	2,0	4,7	17,5	15,8	33,3	-	0,7	0,7	5,8	-	5,8	31,3	29,2	60,5
1970	4,3	12,7	17,0	2,6	1,8	4,4	21,1	9,1	30,2	0,1	14,2	14,3	5,6	-	5,6	33,7	37,8	71,5
1971	10,6	11,2	21,8	2,8	0,6	3,4	16,7	9,1	25,8	3,9	10,7	14,6	9,5	-	9,5	43,5	31,6	75,1
1972	10,6	13,2	23,8	2,7	0,5	3,2	20,2	11,8	32,0	4,2	19,6	23,8	8,9	-	8,9	46,6	45,1	91,7
1973	12,8	11,5	24,3	2,9	0,4	3,3	14,4	9,6	24,0	0,8	16,6	17,4	6,2	-	6,2	37,1	38,1	75,2
1974	10,9	7,8	18,7	2,3	0,2	2,5	12,3	6,6	18,9	1,1	1,0	2,1	6,0	-	6,0	32,6	15,6	48,2
1975	11,6	8,3	19,9	2,3	0,2	2,5	18,1	6,2	24,3	2,3	-	2,3	6,2	-	6,2	40,5	14,7	55,2
1976	14,2	9,4	23,6	3,0	0,1	3,7	23,1	10,8	33,9	4,4	-	4,4	6,3	-	6,3	51,0	20,3	71,3
1977	16,6	10,6	27,2	3,2	0,1	3,3	25,8	11,1	36,9	8,2	-	8,2	6,4	-	6,4	60,2	21,8	82,0
1978	18,1	10,0	28,1	3,4	0,1	3,5	28,5	11,5	40,0	11,5	-	11,5	6,5	-	6,5	68,0	21,6	89,6
1979	19,6	9,4	29,0	3,6	0,1	3,7	30,4	11,8	42,2	14,0	-	14,0	6,6	-	6,6	74,2	21,3	95,5
1980	22,0	8,6	30,6	3,7	0,1	3,8	32,0	12,0	44,0	13,1	-	13,1	6,7	-	6,7	77,5	20,7	98,2

RPS = Banca d'essai à roueaux. WPS = Banca d'essai d'atelier. TEG = dispositifs isolés
 DIA = installations de diagnostic
 P.R. = pièces détachées et de rechange
 d'essai et de vérification

3.2.3. Prévigion du chiffre des ventes et de la quote-part du marché, réparti par marchés partiels du programme de production

En se basant :

- sur le volume prévisionnel des divers marchés partiels, calculé d'après les prévisions des besoins
- sur la quote-part du marché global obtenu dans le passé par EAB pour chaque groupe de sa production
- sur la connaissance des faiblesses et des points positifs de la concurrence dans chacun des marchés partiels
- sur la connaissance interne de l'entreprise EAB, de ses possibilités, de ses capacités dans le domaine de la production, de la distribution, du service après-vente, des nouveautés à l'étude ou en cours d'élaboration et qui pourront être introduites sur le marché soit à brève échéance, soit à une échéance plus longue,

on passe au calcul prévisionnel des ventes et de la quote-part du marché que EAB pourra réaliser jusqu'en 1980. Ce résultat permettra d'établir les prémices pour les objectifs visés à long terme et pour les stratégies de la gestion de EAB jusqu'en 1980. Ce tableau, synthèse de toutes les recherches précédentes, est la pièce essentielle de toute la stratégie de la commercialisation.

Le tableau indique séparément le volume du marché obtenu tant dans le passé (1963 - 1972) que celui visé dans la période prévisionnelle (1973 - 1980) pour chaque marché partiel. Il en est de même des chiffres de vente EAB et la quote-part EAB pour chaque marché partiel. Les chiffres se basent sur les prix pratiqués en 1973, la quote-part (réalisée ou visée) est exprimée en pour cent (%).

Tableau: Prévission du chiffre des ventes et de la quote-part du marché, jusqu'en 1980.
XXXIV En millions de DM

Année	R P S			W P S			T E G			D I A			E A T			T O T A L			
	VM	EAB	OP	VM	EAB	OP	VM	EAB	OP	VM	EAB	OP	VM	EAB	OP	VM	EAB	OP	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1968	21,2	7,2	34	2,7	2,4	90	24,0	12,0	50	7,8	7,8	100	5,8	2,9	50	61,5	32,3	53	RPS = bancs d'essai à rouleaux
1969	16,0	7,9	49	4,7	4,2	90	33,3	19,3	58	0,7	0,7	100	5,8	3,5	60	60,5	35,6	59	
1970	17,0	7,0	41	4,4	4,0	90	30,2	19,0	63	14,3	14,3	100	5,6	3,6	64	71,5	47,9	67	WPS = bancs d'essai d'atelier
1971	21,8	7,4	34	3,4	3,1	90	25,8	15,5	60	14,6	3,5	24	9,5	4,7	30	75,1	34,2	46	
1972	23,8	7,6	32	3,2	2,9	90	32,0	19,9	56	23,8	3,8	16	8,9	4,5	51	91,7	36,7	40	TEG = dispositifs et appareils isolés de vérification
1973	24,3	18,1	41	3,3	3,3	100	24,0	17,1	71	17,4	3,7	27	6,2	3,3	53	75,2	37,5	50	
1974	18,7	8,0	43	2,5	2,5	100	18,9	13,8	73	2,1	0,7	35	6,0	3,0	50	48,2	28,0	58	
1975	19,9	8,8	44	2,5	2,5	100	24,3	17,9	74	2,3	0,5	20	6,2	3,1	50	55,2	32,8	59	DIA = installations de diagnostic
1976	23,6	10,6	45	3,7	3,1	100	33,9	25,4	75	4,4	1,1	25	6,3	3,1	49	71,3	43,3	60	
1977	27,2	12,5	46	3,3	3,3	100	36,9	28,0	76	8,2	2,5	30	6,4	3,2	50	82,0	49,5	60	EAT = pièces de re-change et pièces détachées
1978	28,1	13,2	47	3,5	3,5	100	40,0	30,8	77	11,5	4,0	35	6,5	3,2	49	89,6	54,7	65	
1979	29,6	13,9	48	3,7	3,7	100	42,2	32,9	78	14,0	5,6	40	6,6	3,3	50	95,5	59,4	62	
1980	30,6	15,0	49	3,8	3,8	100	44,0	34,8	79	13,1	5,9	45	6,7	3,3	49	98,2	62,8	64	

VM = volume total du marché

EAB = chiffre de ventes EAB

OP = quote-part du marché obtenue (ou à obtenir) par EAB

4. Objectif global à long terme et stratégies commerciales de la gestion de l'entreprise EAB jusqu'en 1980

4.1 La conception générale des objectifs et des stratégies commerciales de la gestion de l'entreprise

Les tendances du développement du marché, telles que nous les avons analysées et étudiées au chapitre précédent sont très prometteuses dans l'ensemble et font prévoir à long terme des taux de croissance élevés dans le domaine de l'équipement de contrôle, d'essai ou de vérification pour véhicules automobiles. Elles permettent à la gestion de l'entreprise, en se basant sur le plan prévisionnel de la page 427 d'établir et de déterminer les objectifs suivants, pour une période relativement longue, dépassant même la période 1973 - 1980, objet de l'étude.

- Poursuivre le développement positif de la position de EAB sur le marché mondial, en choisissant judicieusement les centres d'intérêt et les pays où la concentration de la clientèle éventuelle est plus forte qu'ailleurs.
- Porter la quote-part de EAB sur le marché mondial d'environ 10 % à environ 20 %, éventuellement davantage.
- En Europe Occidentale, maintenir et développer la prépondérance de EAB dans sa branche.
- Porter le taux total d'accroissement annuel du chiffre des ventes de 15 à 20 % en moyenne, en Allemagne et à l'étranger.
- Résultat visé: 10 %

Dans ce dessein, les stratégies suivantes ont été prévues:

- Extension du programme de produits actuel, de façon à pouvoir présenter une palette complète d'équipements d'atelier (voir diagramme page suivante).

* voir également la deuxième partie, chap. A 14, pp. 135-159 de la présente étude.

Tableau
XXXV Diagramme des stratégies commerciales de la section de l'entreprise EAB jusqu'en 1980

Produits	Extension du marché actuel EAB, de 1973 à 1980					Temps
← 1973 - 1975 → Tout l'équipement d'atelier Nettoyage à jet de vapeur équilibrage du balourd ponts élévateurs, lifts Bancs d'essai d'atelier Bancs d'essai à rouleaux Installations de diagnostic Appareils d'essai et de vérification Appareils de contrôle		Appareils d'essai et de diagnostic pour contrôle final en bout de la chaîne, dans les usines d'automobiles - bancs d'essai du moteur - bancs d'essai des engrenages et des boîtes - bancs d'essai de la carrosserie - bancs d'essai de l'équipement électrique	Appareils d'essai, de vérification et de contrôle; installations de diagnostic pour moteurs d'avion, de char blindé etc.	Appareils d'essai, de vérification et de contrôle; installations de diagnostic pour moteurs et dispositifs de commande fixes.	Appareils d'essai, de vérification et de contrôle; installations de diagnostic pour moteurs de commande des locomotives, des charpentes et des navires	→ 1980
Marché	Ateliers de réparation stations-essence offices de contrôle administrations S.T.T. police fédérale armée fédérale fabricants d'autos	Fabricants de véhicules automobiles	Armée de terre et de l'air Aviation civile	Ateliers de construction de machines	Constructeurs de moteurs Chantiers navals Chemins de fer	

- Création de nouveaux groupes de clients et/ou de nouveaux marchés, par amélioration, perfectionnement et adaptation du programme de production existant (p.ex. appareils de contrôle et de vérification ou systèmes complets de diagnostic pour chaînes de production dans les usines de l'industrie automobile.
- Création d'appareils et de systèmes nouveaux (p.ex. pour moteurs d'avion ou de chars blindés, de moteurs de commande pour voitures motrices de chemin de fer, ou pour moteurs marins, ainsi que pour groupes diesel de grandes dimensions, installés à demeure dans les centrales électriques).

Ces objectifs et ces stratégies seront réalisées, à l'inclusion des mesures suivantes:

- Fabrication en licence ou montage par des entreprises sélectionnées de production situées à l'étranger et appartenant au consortium.
- Développement et/ou fabrication par des firmes n'appartenant pas au consortium.
- Dans le domaine de l'étude, de la construction et de la distribution, collaboration et/ou travail d'équipe avec des firmes n'appartenant pas au consortium.
- Participation financière et technique (de préférence majoritaire) dans des firmes concurrentielles ou bien même acquisition de ces entreprises.

4.2 Objectifs globaux et stratégies dans le domaine de la "production commerciale" en Allemagne

La prédominance actuelle de EAB sur le marché intérieur devra être portée de 40 % à 65 % au moins. La réputation (1972) (1980)

de EAB et des distributeurs du commerce de gros, liés par contrat, devra être établie plus solidement encore; en d'autres mots, la réputation actuelle de EAB d'être "une autorité dans le domaine des équipements d'atelier" et de présenter LA solution à n'importe quel problème relatif à cet équipement, à ces systèmes de diagnostic ou à la rationalisation, devra être consolidée, et le cas échéant rectifiée, améliorée, par une plus grande flexibilité du programme de production et par des prix plus raisonnables.

A long terme, ces objectifs seront obtenus par les stratégies suivantes:

- Extension du programme par étude et développement dans les propres usines de EAB, mais aussi par la distribution de produits fabriqués par des firmes étrangères.
- Niveau technique très élevé des appareils et des installations, en ce qui concerne, du point de vue de la clientèle, la qualité et la modernité des équipements. Par conséquent: construction robuste, appropriée à l'exploitation des ateliers, et dont la solidité est corroborée par des essais de longue durée, sous des conditions correspondant étroitement à celles de l'exploitation normale.
- Prix conformes à ceux pratiqués sur le marché
- Organisation plus rigoureuse de la commercialisation, tout en maintenant l'organisation commerciale du consortium.
- Intensification de l'entretien préventif (contrats d'entretien); suite rapide et efficace apportée aux réclamations de la clientèle, ou des pannes pouvant

survenir dans les ateliers de celle-ci; création de services d'entretien "volants", extension du système de remplacement par unités-blocs, ravitaillement intensif et rapide des distributeurs de gros en pièces détachées et pièces de rechange, renforcement de l'effectif du personnel "service après-vente", formation professionnelle plus intense et plus efficace de ce personnel.

- Faire ressortir davantage le volume considérable de service présenté par EAB - consultation, avis, fourniture de hardware (matériel) et de software (programmation), financement, leasing, mise en route et guidage, entretien et service après-vente - et par là, améliorer "l'image" de EAB aux yeux des intéressés.

4.3 Objectifs globaux et stratégies pour la "production commerciale" à l'étranger

Europe occidentale

Améliorer encore la position sur le marché, de manière à obtenir la prépondérance; par conséquent augmentation de la quote-part du marché, de 14 à 25 % (sans l'Allemagne).

Amérique latine

Maintenir la prépondérance et même l'augmenter encore. La quote-part au Brésil et au Mexique devra être portée de 40 % à 50 % et davantage. (Plusieurs marques allemandes d'automobiles, dont Volkswagen, Mercedes et Audi, ont des usines au Brésil).

Etats-Unis

Accroître la quote-part de 1 % à 8 - 10 %.

Afrique

Le marché est relativement neuf; EAB s'efforcera d'y obtenir une hégémonie. Dans tous les pays, la commercialisation des produits EAB sera intensifiée.

Asie

La commercialisation des produits EAB sera intensifiée, surtout au Japon, en attendant l'accession au marché chinois.

Australie

EAB s'efforcera de dominer le marché, surtout grâce à la coopération avec les producteurs australiens.

Pour la réalisation des divers objectifs à long terme, EAB prévoit les stratégies suivantes:

- Pour les pays les plus importants, création d'un programme de production correspondant exactement aux exigences du marché quant à la technique, la construction, la présentation et le prix. Création d'un "programme d'équipement à bon marché" pour les marchés en-dehors de l'Europe.
- Prospection intensifiée dans les pays les plus importants.
- Guidage et soutien des agences étrangères et des distributeurs étrangers lors de la création et du développement de la commercialisation des produits EAB.
- Création et/ou extension de l'organisation des ventes et du service après-vente (de préférence l'organisation de distribution du consortium, lorsque celle-ci existe déjà: AV et AUGÉ*)

* voir pages 390 et 572 à 579

- Création d'un service après-vente qui fonctionne bien. (Entretien préventif, dépannage).
- Création et renforcement du caractère favorable de "l'image": niveau et rendement technique très élevés, présentation attrayante, guidage des ateliers.

4.4 Objectifs globaux et stratégies pour la "production sur commande" en Allemagne et à l'étranger

"L'image" actuelle de EAB auprès de l'industrie allemande ou étrangère est à peu près la suivante:

- Aux yeux des producteurs de véhicules automobiles, EAB est une "autorité" dans le secteur des appareils de vérification et de mesure, et des systèmes de diagnostic.
- Les dispositifs qu'elle produit sont d'un haut niveau technique.
- Elle a une grande flexibilité dans l'élaboration des systèmes de diagnostic (du fait de la conception par unités de montage).
- Fourniture à bref délai
- Très bon service après-vente

Le but final, c'est de devenir, sur le plan mondial, le fournisseur par excellence de systèmes complets de diagnostic. La condition sine qua non, c'est de maintenir l'avance acquise dans la technique des systèmes de diagnostic.

Par des contacts plus étroits et mieux cultivés avec les producteurs et grands importateurs des véhicules automobiles allemands et étrangers, ainsi qu'avec les sociétés

essence, sauf si elles contractaient un emprunt d'achat, avaient pour ainsi dire les mains libres dans l'acquisition de leur équipement d'atelier. Il n'en est plus de même aujourd'hui. La tendance à réaliser une "image" publicitaire et technique uniforme a amené l'imposition de l'achat d'appareils et de systèmes identiques pour tout le réseau de distribution à l'intérieur d'un pays, parfois même pour l'ensemble des réseaux internationaux, dans le but de pouvoir offrir partout un service après-vente identique. Ajoutons que l'achat centralisé pour un réseau entier offre des avantages certains au point de vue du prix, et que les ateliers de réparation, ne possédant pas toujours les éléments de comparaison nécessaire, se laissent volontiers conseiller. (D'après une source d'information non rendue publique, 75 % de tous les ateliers étaient intéressés en 1973 à être conseillés par les producteurs des marques qu'ils représentent).

Le bureau d'étude du marché de EAB estime que la quote-part de la vente directe (sans la vente de la "production commerciale") sera en 1980 de l'ordre de 40 à 50 %.

Ci-après, dans l'ordre de leur importance aux yeux de l'utilisateur, les arguments qui ont été décisifs (ou qui le seront) pour l'acquisition des majeurs groupes d'équipement

<u>1971</u>	<u>1980</u>
Les recommandations du producteur des véhicules ou des carburants.	
La qualité de l'équipement	: Le solution d'un problème
Le prix	: Le prix
Le service d'après-vente	: Le service d'après-vente
La simplicité de fonctionnement	: La simplicité de fonctionnement
La solution d'un problème	: La qualité
Le design	: Le design
La démonstration	: La démonstration
Les informations publicitaires	: Les délais de livraison
Les délais de livraison	: Les informations publicitaires

En 1980, l'argument que l'équipement proposé constituera la solution d'un problème technique ou d'un problème de pénurie de personnel, jouera sans doute un rôle décisif. En outre, il est à peu près sûr que toutes les marques d'automobiles ou de carburant imposeront à leurs distributeurs, jusqu'en détail, la liste de l'équipement et des installations en fonction de leur service après-vente.

EAB s'appuyera donc tout particulièrement sur les groupes utilisateurs: producteurs de véhicules et producteurs de carburant, surtout si ces groupes poursuivent une politique d'achats centralisés. En outre, le développement et la construction de certains appareils ou de certains équipements s'orientera sur les desiderata de ces groupes, en collaboration étroite avec ceux-ci (appareils de vérification ou de mesure spécialement conçus pour une "marque").

L'opinion des intéressés est également influencée par certains groupes ou groupements auxquels on attribue une compétence technique et l'impartialité absolue: services officiels de contrôle technique, ateliers d'essai des automobile-clubs (AvD, ADAC, ACF).

Les mesures spéciales que l'on compte prendre pour attirer ces groupes d'utilisateurs, ou pour les intéresser davantage sont:

- une politique de prix avantageux (remises par quantités)
- leur participation à l'étude et à la construction des prototypes nouveaux en tenant davantage compte de leurs desiderata
- une coopération plus étroite dans le domaine des services après-vente de ces groupes

distributrices de carburants, susciter les besoins, en faire connaître la nécessité, et amener la vente par une commercialisation efficace.

En particulier, les stratégies suivantes sont prévues:

- Prospection de la clientèle pour installations de diagnostic et appareils d'essai ou de vérification, pour l'équipement d'ateliers de réparation, des offices de contrôle et des grandes administrations.
- Prospection accrue auprès des producteurs de véhicules automobiles, en faveur des systèmes de diagnostic et des appareils de vérification ou de mesurage, pour le contrôle final de la production.
- Prospection nouvelle en faveur des systèmes de diagnostic et des appareils de vérification, auprès des producteurs ou des ateliers de réparation des véhicules blindés, des moteurs d'avion, des moteurs marins, des moteurs du matériel de traction ferroviaire (locomotives diesel ou diesel-électriques) ainsi que des moteurs de commande stationnaires (groupes d'alternateurs, centrales électriques etc.).

Après avoir établi la prévision à long terme de l'ensemble des objectifs et des stratégies jusqu'en 1980 que la gestion de l'entreprise aura à prendre pour les produits SAB, le bureau du marketing établit sa conception de commercialisation

- a) pour la vente de la "production sur commande" 1973 - 1975 en Allemagne et à l'étranger.
- b) pour la vente de la "production commerciale" 1973 - 1975 en Allemagne et à l'étranger.

Il établit en même temps le volume et le contenu d'un marketing-mix dans le cadre d'un planning de commercialisation à court terme, où il fixe les objectifs des mesures tactiques à prendre au cours de l'année 1973.

5. Conception de la commercialisation "production sur commande" en Allemagne et à l'étranger pour la période 1973 - 1975

Ainsi que nous l'avons dit au chapitre B 1, les bureaux techniques et de vente (TBA) et les conseillers techniques sous contrat (VT) font de la prospection directe auprès des producteurs ou importateurs de véhicules automobiles ainsi qu'auprès des producteurs ou distributeurs de carburants pour une vente directe des équipements et systèmes, sans l'intervention des organisations commerciales. Il s'agit en général d'équipements ou de systèmes spéciaux, construits "sur mesure" suivant les desiderata particuliers de cette clientèle et pour les besoins personnels de celle-ci, s'il s'agit de producteurs ou d'importateurs, ou pour les besoins de leurs réseaux de distribution. L'ampleur de cette production sur demande peut varier depuis une simple modification dans la construction d'un modèle d'équipement standard, jusqu'à l'étude, la construction et la fabrication d'un appareil, d'une installation ou d'un système tout nouveau. Il va de soi que parallèlement à cette prospection en faveur de la "production sur commande" les bureaux techniques s'efforceront de vendre la large palette de la "production commerciale".

Les sociétés de distribution (que nous avons nommées AUGÉ dans notre schéma général page 390) sont soutenues activement par le bureau central EAB dans leurs efforts de prospection auprès des importateurs généraux et les producteurs de carburants.

Dans le passé, ces producteurs ou importateurs de véhicules et ces distributeurs de carburant n'ont joué qu'un rôle relativement passif et se sont contentés de recommander ou de conseiller certains appareils. Les stations-

5.1. Planning stratégique de commercialisation
(planning à long terme)

5.1.1 Objectifs de commercialisation pour la période de 1973 - 1975

La gestion de EAB s'est fixé les objectifs suivants:

Quantitativement:

Chiffre d'affaires pour 1973: 2,5 millions de DM - R.F.A.
1,5 millions de DM - Etranger
Chiffre d'affaires pour 1974: 1,5 millions de DM - R.F.A.
2,0 millions de DM - Etranger
Chiffre d'affaires pour 1975: 2,0 millions de DM - R.F.A.
2,5 millions de DM - Etranger

Qualitativement:

- Amélioration des contacts susceptibles d'influencer l'opinion des producteurs allemands et étrangers de voitures automobiles, des importateurs allemands de marques étrangères et des producteurs de carburants (en conseillant p.ex. ces producteurs individuellement pour l'équipement des réseaux de distribution en fonction de leur conception du service après-vente).
- Prospection accrue et systématique - le cas échéant appuyée par les services centraux de EAB - dans le cas de projets de grande envergure: prospection plus systématique des gros clients.
- Guidage judicieux des bureaux techniques de vente et des conseillers techniques ainsi que des sociétés partenaires en France, Grande-Bretagne, au Japon, en Suisse, aux Etats-Unis; amélioration constante des communications, information constante des bureaux de vente, des conseillers techniques et des sociétés de distribution à l'étranger.

- Lancement soigneusement calculé de nouveaux équipements sur le marché; mieux établir ses projets, et plus exactement; mieux préparer, mieux concevoir, mieux exécuter la commercialisation et la distribution.

5.1.2 Stratégies de commercialisation 1973 - 1975

Pour réaliser les objectifs déterminés par la gestion, les stratégies suivantes seront développées:*

- Etude et planning des constructions spéciales pour la clientèle de la "production sur commande".
- Création ou aménagement amélioré des voies de distribution et de l'organisation de distribution.
- Fixation des conditions de vente: prix, remises, rabais et primes, commissions et rémunérations.

5.1.2.1 Etude de constructions spéciales pour la clientèle "production sur commande"

Programme production sur commande

L'intérêt public se concentre de plus en plus sur les véhicules à moteur. La discussion concernant la protection de l'environnement - et de l'homme - ne cesse plus depuis la publication du "Printemps silencieux" qui réveilla l'Amérique de son indifférence et de sa léthargie en matière de pollution. Les gaz toxiques développés par les moteurs à combustion ou à réaction ne cessent de préoccuper depuis le législateur. L'intérêt du public et des utilisateurs est donc ipso facto attiré vers la réalisation d'un service après-vente et ses répercussions sur la santé publique et la sécurité du trafic, ainsi que du coût des vérifications que les règlements imposent ou vont imposer.

* Etant donné que les stratégies décrites couvrant en pratique la majeure partie des alternatives d'action à long terme que l'on pourrait prendre éventuellement, nous renonçons à examiner en détail les autres stratégies théoriques qu'il serait possible de concevoir.

5.1.2.1.1 * Systèmes de diagnostic intégrés

Les systèmes après-vente des producteurs de véhicules automobiles doivent répondre à ces préoccupations et ces exigences, en tenant compte de tous les facteurs susceptibles d'influencer leurs décisions concernant ces systèmes, à savoir:

- l'augmentation constante des coûts
- la pénurie de personnel
- les progrès de la technique en matière de construction automobile
- la compétition sévère pour la vente des nouvelles voitures et des services offerts par les ateliers de réparation

La création et le développement d'un service après-vente, son adaptation constante aux besoins et aux exigences, ainsi que la recherche de son rendement optimum est un processus d'importance vitale, et qui ne se laisse pas réaliser du premier coup.

Le rendement optimum d'un tel service signifie également

- la recherche et la découverte précise et rapide du défaut ou de la panne
- l'évaluation objective du défaut ou de la panne
- l'automatisation des processus de diagnostic et des travaux qui en résultent, en proportion raisonnable des moyens mis en oeuvre pour la réparation et des charges qu'ils imposent.

Les appareils et les installations créés dans le but de diagnostiquer l'état et le rendement des véhicules automobiles, doivent à l'avenir permettre aux utilisateurs une vérification rationnelle. Il faut qu'ils soient faciles à manier, rapides, exacts, robustes et fiables. Cette exigence impérieuse du marché a obligé EAB à prévoir de la manière suivante le développement technique de ses équipements:

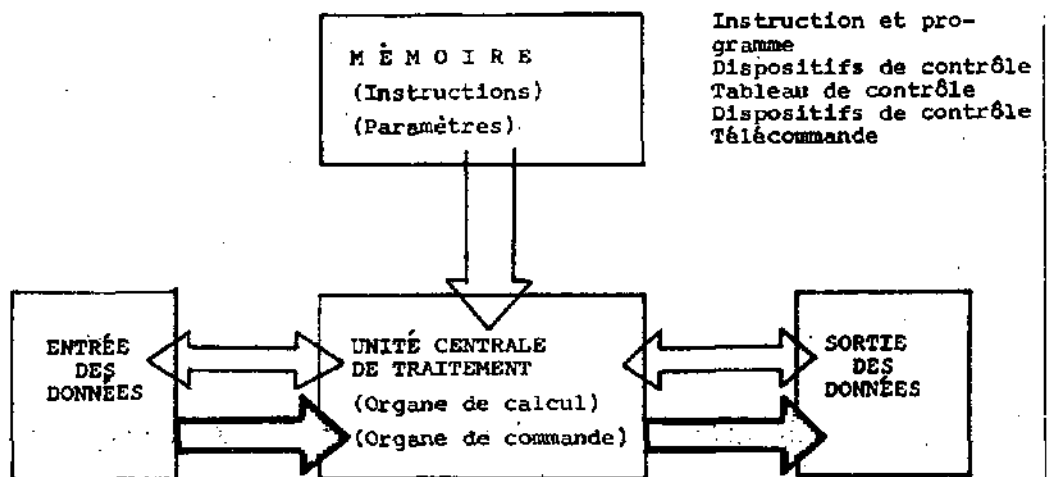
- automatisation progressive des systèmes de diagnostic
- mise en oeuvre de la technique des circuits intégrés et des circuits hybrides pour des montages de mesure
- mise en oeuvre de la technique des indicateurs numériques pour la valorisation des signaux de mesure
- mise en oeuvre des prises de courant de diagnostic dans la construction des voitures automobiles
- installation à demeure dans la voiture ou le véhicule, d'émetteurs de signaux de contrôle et ce, non seulement pour signaler le manque d'essence, d'huile etc., mais également pour signaler l'usure des garnitures de frein, celle des amortisseurs, un développement anormal de CO, le jeu exagéré de la direction, un dérèglement d'un des organes essentiels etc.

En conséquence EAB, en tant que constructeur soucieux de réaliser ces fonctions et se basant sur l'expérience acquise dans le domaine de la vérification de véhicules et de moteurs, a développé en collaboration avec les constructeurs de véhicules automobiles, un système de diagnostic intégré, qui aidera efficacement à résoudre les problèmes posés par un service après-vente tel qu'on le conçoit pour l'avenir.

Il s'agit d'un système électronique à base de circuits intégrés, qui fonctionne quasi comme une machine de traitement d'information, avec possibilité de programmation et de mise en mémoire, mise en oeuvre en amont et

en aval de dispositifs périphériques et raccordement à un ordinateur central.

Le schéma suivant concrétise le fonctionnement:



Entrée des données et du programme.
Valeurs mesurées au véhicule.
Valeurs mesurées par les dispositifs auxiliaires (contrôle des gaz d'échappement, contrôle de la timonerie de direction, contrôle du rendement etc.)

Indicateur numérique.
Dispositif d'impression.
Contrôle visuel des instructions.
Indications du dispositif de télécommande.
Instructions de contrôle aux dispositifs auxiliaires.
Canal des données pour l'ordinateur ou pour la télétransmission des informations.

L'appareil automatique de diagnostic commandé par programme consiste essentiellement en quatre dispositifs électroniques:

1. Entrée des données, sortie des données
 2. Mémoire (instructions, paramètres)
 3. Organe de contrôle
 4. Organe de calcul
- } comme unité centrale

La similitude avec les ordinateurs modernes est flagrante.

Décrire les diverses fonctions et les possibilités du nouveau système, qui a fait récemment son apparition sur le marché, dépasse le cadre et le but de la présente analyse. Résumons cependant ses avantages essentiels par rapport aux autres systèmes élaborés par EAB, pour montrer que grâce aux informations transmises par le bureau de marketing, la gestion a pu améliorer et adapter l'équipement aux exigences et aux besoins réels du marché.

- Système par unités de montage, permettant ad libitum l'extension d'un simple appareil
 - à une combinaison d'appareils
 - à une installation de vérification
 - à un groupe d'équipement
- Vérification automatique des valeurs mesurées avec les valeurs de consigne (compensation du manque de connaissances du personnel)
- Diagnostic objectif, précis et fiable de la panne et donc de la réparation (pas d'estimation du coût au pifomètre, ou d'après l'opinion subjective du mécanicien)
- Plus grande sécurité du trafic routier par la vérification automatique, rapide et fréquente
- Traitement "individuel" du véhicule; l'automobiliste est conseillé en s'appuyant sur les résultats imprimés du diagnostic
- Réduction des frais d'entretien, du fait que seules les pannes ou les déficiences réelles sont réparées.
- Service après-vente répondant réellement aux besoins du marché, nonobstant la pénurie du personnel et son manque d'expérience

- Vérification permettant de conformer le véhicule aux prescriptions légales en matière de:

- gaz d'échappement
- phares
- pneus
- amortisseurs
- bruit

- Dépannage rapide du fait d'une séquence rapide de vérification programmée

- "Fidélité" de la clientèle assurée par l'image du système et par la confiance qu'il inspire

- Le véhicule lui-même est la source des informations et la banque des données

- Les programmes sont établis en fonction du véhicule et de la clientèle; permettant ainsi un contact plus personnel

- Modification rapide des programmes en cas de changement des prescriptions légales, de la construction du véhicule (nouveaux modèles!)

- Meilleure qualité du contrôle

- Financement des réseaux de contrôle et de vérification et des extensions ultérieures, par répartition sur le prix du véhicule.

5.1.2.1.2 • Participation de la clientèle à l'élaboration des systèmes EAB. - Création de groupements d'études et de travail

Lors de l'étude et de la construction de ses systèmes, EAB a dû faire l'expérience qu'une coopération étroite

entre le constructeur des appareils de contrôle et celui des véhicules est indispensable si l'on veut que le système de vérification, une fois terminé et présenté sur le marché, réponde exactement aux exigences typiques d'un véhicule déterminé et du programme de production dont il fait partie.

EAB ne présente donc jamais aux producteurs d'automobiles une solution toute faite, au contraire, elle fait nettement entrevoir, dans chaque cas d'espèce, sa volonté de tenir compte des exigences particulières, des desiderata du client, et de rechercher, avec lui et plus particulièrement avec ses bureaux de service après-vente, la solution optimale de son problème.

A cet effet, EAB a créé, au sein de ses propres services, un groupement d'étude et de travail avec les producteurs de véhicules et de carburants. En partant du système de diagnostic intégré, dont il a été question dans les pages précédentes, on adapte dans une certaine mesure ce système aux intérêts particuliers, aux besoins typiques du bureau de "service après-vente" du client. De cette manière EAB fournit pour ainsi dire des équipements de contrôle et des systèmes de diagnostic "sur mesure".

Les services de vente à l'étranger et les conseillers techniques de EAB ont entre autres pour mission lors de leur prospection pour les systèmes de diagnostic de proposer aux constructeurs d'automobiles, aux importateurs de voitures étrangères et aux grands distributeurs de carburants la création de groupements de travail.

Participent à ces groupes: d'une part, et du côté du client, les chefs des services d'après-vente, les chefs des cours de formation des services d'après-vente, les

responsables des équipements d'atelier; d'autre part, du côté de EAB, les responsables du service de "production sur commande" (soit de la centrale de EAB, soit des services de distribution à l'étranger, soit des conseillers techniques) ainsi que les chefs du bureau d'étude. Les groupements d'études se réunissent à tour de rôle au bureau central de EAB, ou bien au bureau central du client; les réunions ont lieu une ou deux fois par mois. Suivant les difficultés du projet, les réunions se poursuivent pendant un an, deux ans, trois ans, depuis les débuts du premier contact jusqu'à l'élucidation complète des problèmes techniques ou jusqu'à la mise en fabrication de la première série.

5.1.2.1.3. * Fixation du commencement de la commercialisation et/ou de la mise sur le marché du programme de production sur demande 1973 - 1975

Les productions spéciales pour la clientèle du programme de production sur demande sont portées sur une liste indiquant l'équipement, l'installation de diagnostic, le commencement de la distribution ou de la commercialisation, le client qui a passé la commande et le pays où le marché pourrait le plus avantageusement être prospecté pour ce genre d'installations.

En voici un exemple:

Tableau

XXVI Fixation du commencement de la commercialisation et/ou de la mise sur le marché du programme de production sur demande 1973 - 1978

Equipement ou installation de vérification	Commencement de l'introduction sur le marché libre	Marché	Circuit
Appareil de contrôle du moteur MINERVA EPAN 280	lancement mars 1973	R.F.A. monde entier	Organisation MINERVA **
Petit dispositif de contrôle GAMMA - EPAN 249	janvier 1973 janvier 1973	R.F.A. monde entier	Organisation GAMMA **
Pistolet stroboscopique EPAN 237 A	janvier 1973 janvier 1973	R.F.A. monde entier	Organisation BETA **
Pistolet stroboscopique EPAN 237 AR 17	janvier 1973 janvier 1973	R.F.A. monde entier	Organisation BETA **
Injection électronique du carburant	- octobre/novembre 1973	R.F.A. monde entier	Organisation BETA. Eventuellement Organisation EPSILON, ZETA, LAMBDA et GAMMA
Appareil d'évaluation OT	juillet/août 1973 juillet/août 1973	R.F.A. monde entier	Organisation ZETA et GAMMA Organisation ZETA et GAMMA
Contrôle du moteur MARS EPAN 272	mars 1973 octobre 1973	R.F.A. monde entier	Organisation MARS ** Organisation MARS
Installation de diagnostic voitures Rho EPAN 271	février 1973 juin-juillet 1973 juin-juillet 1973	Suisse R.F.A. monde entier	Organisation Rho ** Organisation Rho Organisation Rho
Installation de diagnostic de voitures BETA-Brazil EPAN 220 A, par blocs	mai/juin 1973	Brazil	Organisation BETA **
Installation de diagnostic pour voitures KAPPA	octobre/novembre 73	Espagne	Organisation KAPPA
Installation de diagnostic I pour voitures DELTA	octobre/novembre 73 juin-juillet 1974	R.F.A. monde entier	Organisation DELTA Organisation DELTA
Installation de diagnostic II pour voitures DELTA	juin-juillet 1975 sept.-octobre 1975	R.F.A. monde entier	Organisation DELTA Organisation DELTA
Installation de diagnostic pour service camions DELTA	nov.-décembre 1973 jan.-février 1973	R.F.A. monde entier	Organisation DELTA Organisation DELTA
Installation de vérification automatique pour voitures EPSILON	février-mars 1974 juin-juillet 1974	R.F.A. monde entier	Organisation EPSILON Organisation EPSILON

* - Une fois de plus nous sommes obligés de nous servir de désignations de fantaisie. Les faits n'en sont pas moins réels.

** - Lors du "déblocage" EAB s'efforce d'introduire l'installation sur le marché libre, afin de pouvoir incorporer désormais cette installation dans son programme de production purement commercial.

Bien entendu, il s'agit purement d'appareils et de systèmes étudiés et construits sur demande du client. Le programme commercial sera traité ultérieurement au chapitre 6.1.2.1. .

5.1.2.2 - Etude et mise en place de l'organisation et du dispositif de distribution

Lors du planning du mouvement des ventes - et par conséquent du chiffre d'affaires - dans le secteur de la production sur commande, EAB fait une distinction entre

les besoins personnels des constructeurs de véhicules automobiles

les besoins personnels des importateurs de véhicules automobiles

et

les besoins personnels des producteurs de carburants et

les besoins des revendeurs de l'organisation partenaire.

En se basant sur l'effet de prospection le plus favorable que EAB a pu obtenir (et constater) auprès des deux groupes visés plus haut, EAB s'est décidée à implanter deux canaux de distribution.*

5.1.2.2.1 - Vente directe

La prospection est effectuée auprès des constructeurs, des importateurs et des producteurs de façon directe, soit par la centrale EAB, soit par le bureau technique de vente. La facturation s'effectue également par la centrale EAB, sans passer par l'organisation commerciale.

Centrale EAB - TBV _____ {constructeurs d'automobiles
(agence de vente) {importateurs d'automobiles
----- {producteurs de carburants

*nous avons déjà étudié les divers effets de la prospection dans la 2^e partie, B 5, page 259-283 de la présente étude.

Les arguments avancés au chapitre 5 en faveur de la vente directe sont ici particulièrement à prendre en considération, à savoir:

- nombre réduit d'utilisateurs (producteurs de voitures, sociétés distributrices de carburants, grandes administrations, organes officiels de contrôle des véhicules)
- meilleur contrôle concernant le déroulement de la vente et des efforts faits pour la réalisation de la vente. Ce qui permet d'intervenir directement et d'influencer la passation du marché
- mieux connaître les besoins et les desiderata de la clientèle, suggérer des solutions plus pratiques répondant mieux à ces desiderata.
- répondre d'une manière plus adéquate aux questions des ingénieurs, des spécialistes des produits; des chefs du service des ventes qui pourront avoir une influence sur la décision d'achat
- assurer un service qui répond exactement aux besoins, en ce qui concerne

l'étude (pour des appareils d'une technique complexe, une installation intégrée de diagnostic, par exemple)

l'installation et la mise en service (adaptations aux besoins particuliers de l'atelier de réparations en ce qui concerne la qualité et la précision du diagnostic, ou l'étendue quantitative des mesurages)

les réparations

- mieux pouvoir observer le marché de l'ensemble de la branche commerciale, reconnaître plus rapidement les tendances du marché et de la conjoncture économique, pour y adapter immédiatement l'ensemble de la politique d'investissement
- améliorer et entretenir la réputation de l'entreprise, accroître la confiance du public dans l'entreprise et ses produits, par des contacts personnels qui augmenteront l'attitude préférentielle des acheteurs virtuels pour les produits de l'entreprise.

5.1.2.2.2 Vente au consommateur, par intermédiaires

La prospection auprès des constructeurs, des importateurs et des producteurs s'effectue tant par la centrale EAB et les bureaux techniques de vente, que par les établissements de vente en gros. L'exécution de la commande, y inclus la facturation, est affaire de l'agence de vente, qui traite à tous les stades directement avec le distributeur de voitures, l'importateur etc. L'organisation commerciale s'insère donc dans le processus de distribution.

Toutes les commandes effectuées par l'intermédiaire des agents exclusifs ou des sociétés de distribution à l'étranger sont également considérées comme "vente au consommateur" des produits sur commande. L'organisation commerciale s'insère dans le processus. Nous obtenons ainsi les schémas suivants:

Centrale EAB - TBV/VH - VG - distributeur de voitures/
station essence

Centrale EAB - AV/AUGE - constructeur automobiles, -
distributeur de voitures importateur

(voir également le schéma "organisation de distribution EAB", page 390).

Les canaux de distribution réalisés par EAB et l'organisation de distribution dont EAB se sert, confirment la validité des résultats d'une enquête effectuée par l'institut IFO de Munich, au cours des derniers mois de l'année 1967 (voir chapitre 6 de la présente étude), et que l'on peut formuler ainsi: Plus l'entreprise est d'envergure, et plus les producteurs des biens d'investissement font appel, à côté de la vente directe, sans intermédiaire, à des organismes de distribution appartenant au producteur

*de la deuxième partie

(VH/TBV/VT/AUGE)* ou exerçant leur activité de distribution par ordre du producteur (VG, SAV)*.

En fonction de la nature des besoins, il convient de distinguer, pour la planification du chiffre d'affaires, entre :

1. la vente directe pour les besoins immédiats des clients-producteurs

Les constructeurs de véhicules automobiles, les importateurs de véhicules étrangers et les producteurs de carburants achètent pour leur usine centrale et pour leurs filiales des équipements EAB qui sont mis en œuvre dans leurs centres de formation professionnelle, leurs ateliers d'entretien et de réparation du service après-vente etc. Ce besoin peut se manifester également comme besoin de remplacement.

2. la vente directe avec ou sans intermédiaires, pour les besoins des distributeurs et des réseaux

Au cours de ces dernières années, les constructeurs et les importateurs de véhicules automobiles, ainsi que les producteurs de carburants, ne se sont plus contentés de recommander le cas échéant l'achat de l'un ou l'autre équipement. En fonction d'une politique de service d'après-vente, ils imposent un équipement uniforme à leurs distributeurs et à leurs agences, - équipement qu'ils achètent par l'intermédiaire de leur bureau central d'achat, et qu'ils passent ensuite aux ateliers de réparation de leur "marque".

Ces commandes - et les ventes qui en résultent - sont contrôlées tant en affaire directe (facturation directe du Bureau technique et de vente au producteur de voitures automobiles) qu'en affaire réalisée par intermédiaire (facturation par l'intermédiaire de VH/VG au distributeur de voitures ou de carburants). Ou, au dernier échelon, à l'agent de vente local ou à la station-essence.

* Pour la signification de ces abréviations, voir page 390.

• Guidage de l'organisation de distribution

- Bureaux techniques et de vente

Au moyen de deux réunions ou sessions par an, et par des contacts directs ou écrits à intervalles très rapprochés, pour tenir chaque bureau complètement au courant.

- Bureaux de vente à l'intérieur du pays

Au moyen d'au moins quatre sessions d'instruction, de mise au courant et de formation par an, ainsi que par des contacts quasi permanents.

- Sociétés de distribution à l'étranger

Au moyen d'une participation aux réunions de VT organisées au moins deux fois par an (en avril et en octobre 1973 par exemple) ainsi que par des contacts permanents (visites et correspondance).

5.1.2.3 Planification des conditions de vente: prix, remises, commissions et des rémunérations

La réussite dans le domaine de la "production sur demande" décide de la position de l'entreprise sur le marché dans le domaine purement commercial. En d'autres mots, les équipements et les installations élaborées et réalisées pour un producteur déterminé apportent à tout intéressé la preuve que EAB possède une parfaite connaissance technique dans ce domaine et qu'elle pourra apporter une solution parfaite au problème qui préoccupe cet intéressé. L'intérêt rejaillit en outre sur toute la production de EAB, ce qui ne manquera pas d'influencer favorablement la vente de tout appareil fabriqué par EAB. Néanmoins, le mouvement des ventes ne manquera pas d'être déterminé essentiellement par les facteurs suivants:

Technique / Prix / Service

Si l'on veut donc augmenter la quote-part de EAB sur le marché des "productions sur commande" il est indispensable de créer des prix qui soient en relation avec ceux du marché - en d'autres mots, il faut que les prix pratiqués soient compétitifs. Etant donné la manière dont une commande "directe sur demande" est élaborée, contrôlée, liquidée, les prix, les remises, les commissions et les rémunérations seront calculés et établis de la façon suivante:

5.1.2.3.1 Vente directe aux producteurs

pour toute production répondant à leurs besoins directs et immédiats, ou aux filiales de leurs "marques" à l'intérieur de l'Allemagne.

1) Produits commercialisés Prix du catalogue moins les remises et les commissions

Groupes de produits	remises pour producteurs et importateurs de voitures automobiles	commission pour les établissements de vente en gros
Bancs d'essai d'atelier (WPS)	15 %	5 % rien que pour les filiales du producteur d'automobiles ou de l'importateur
Bancs d'essai à rouleaux (RPS)	15 %	idem
Appareils de contrôle (TEG)	20 %	7 % rien que pour les filiales du producteur d'automobiles ou de l'importateur
Pièces détachées EAB	20 %	7,5 %

2) Constructions spéciales (prix net ./. commission)

Commission pour l'établissement de vente en gros auprès des filiales du producteur d'automobiles et/ou de l'importateur de véhicules étrangers 5 à 7,5 %.

5.1.2.3.2 Vente directe pour la revente par les producteurs
aux distributeurs de leur marque (à l'intérieur
de l'Allemagne)

Les prix cotés sont toujours des prix nets, qu'il s'agisse de produits commercialisés ou de produits fabriqués sur commande du producteur. Les établissements de vente en gros recevront une rémunération en fonction du travail qu'ils auront à fournir suivant contrat (instruction, montage, service). Cette rémunération est calculée comme un pourcentage sur le prix net et portée en compte en faveur de ce grossiste, comme une commission.

5.1.2.3.3 Vente de la "production fabriquée sur demande" pour les besoins des distributeurs en Allemagne et à l'étranger

1) Produits commercialisés (prix du catalogue moins la remise moins la commission)

Groupe de produits	remises pour revendeurs du producteur d'automobiles	commission pour VG/AV/AUGE	bonification pour le producteur d'automobiles
Bancs d'essai à rouleaux (RPS)	10 %	5 %	3 à 5 %
Bancs d'essai d'atelier (WPS)	10 %	5 %	3 à 5 %
Appareils de contrôle (TEG)	12,5 %	7,5 %	3 à 5 %
Pièces de rechange	12,5 %	7,5 %	3 à 5 %

* Ces pourcentages sont à considérer comme des chiffres maximum. Tout chiffre supérieur doit d'abord être approuvé par EAB.

** Ces commissions sont à considérer comme des chiffres minimum.

2) Equipements spéciaux construits sur demande (prix net moins la commission moins la bonification)

Les prix de l'offre sont toujours des prix nets. Les VG/AV/AUGE reçoivent une commission au prorata du travail qu'ils auront à fournir (prospection, contrôle de la réalisation de la commande, ducroire, montage, instruction, service). Cette commission est calculée comme pourcentage sur le prix net et portée au compte à l'établissement de vente en gros, à l'agent exclusif de représentation ou à la société de distribution comme une remise. Le cas échéant, on pourra prévoir une bonification pour le producteur de voitures automobiles.

Dans le but d'assurer une politique uniforme dans le domaine des prix, les prix de la "fabrication sur demande" sont toujours avant la soumission d'une offre adaptés aux prix de la vente sur catalogue. Plus particulièrement, EAB se mettra d'accord avec les VG/AV/AUGE concernant les pourcentages des rémunérations et des commissions.

Etant donné que dans les années à venir (1975 à 1980) la quote-part de la fabrication directe sur demande augmentera de façon considérable (renforcement de la tendance des constructeurs, importateurs et producteurs de centraliser l'équipement et d'imposer, le cas échéant par le bureau central d'achats, un équipement uniforme) et étant donné en outre que les offices et organes officiels de contrôle jouent aux yeux des intéressés, un rôle formatif de l'opinion, EAB veut, par des conditions particulières en faveur de ces deux groupes d'acheteurs, rendre plus attractif l'achat de son matériel d'équipement.

En premier lieu, les mesures suivantes sont envisagées :

- différenciation des prix plus poussée encore, par des remises spéciales
- conditions de fourniture et de paiement plus avantageuses, y compris des escomptes accordés
- le leasing à grande échelle. En France, le leasing est mieux connu sous le nom de crédit-bail.

5.2 Plan des stratégies commerciales à court terme
(plan tactique, plan d'action ou d'exécution)

Ce plan est expliqué en se basant sur l'exemple du plan des stratégies commerciales à court terme 1973 pour la vente de la production sur commande en Allemagne même.

Après avoir développé la conception de la stratégie commerciale pour la production sur commande dans le cadre des stratégies commerciales à long terme, en d'autres mots, après avoir fixé les objectifs à long terme et des stratégies nécessaires à leur réalisation pour la période 1973 - 1975, nous allons déterminer le "marketing mix" pour la production sur commande dans le cadre des objectifs à court terme, pour 1973. Nous élaborerons ensuite des programmes d'action de marketing pour les stratégies commerciales fixées, qui montreront la réalisation concrète des activités de marketing pour la vente de la production sur commande. Le résultat de cette élaboration est le plan des stratégies à court terme pour la production sur commande.

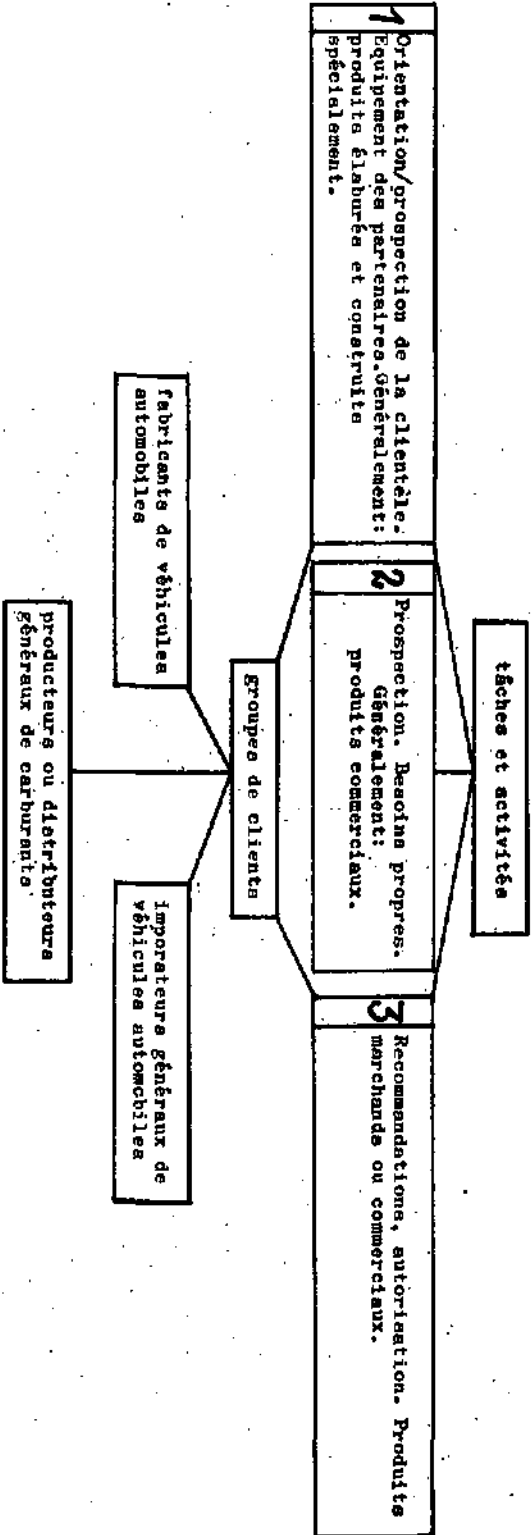
Ce plan est double, et comporte:

- a) un plan des objectifs, subdivisé en plan de vente (quantités de vente d'après les projets - études et constructions spéciales et d'après les clients de la production sur commande)
- et en un plan de chiffre d'affaires (quantités prévues x par le prix prévu par unité de projet, réparti également par projets et par clients.
- b) un plan des mesures, subdivisé en:
- mesures générales
 - mesures spéciales ou particulières

Cette répartition permet de voir plus clairement les particularités de la vente par production sur commande, particularités qui distinguent nettement ces opérations de la vente des produits commerciaux (ou commercialisés). Le schéma ci-après montre les fonctions et les activités.*

* Voir "Structure et aménagement des voies et de l'organisation de distribution", chapitre B 1 page 390 de cette troisième partie

Tableau: Schéma des tâches et des activités pour la vente
XXXVII



Les ingénieurs de vente des bureaux techniques et de vente doivent entretenir et développer constamment des contacts étroits avec

- les fabricants de véhicules automobiles
 - les importateurs généraux de véhicules automobiles
 - les sociétés productrices ou distributrices de carburant,
- dans le but
- d'intervenir de façon active lors de l'équipement des services après-vente de ces fabricants, importateurs ou sociétés
 - de réaliser des ventes directes avec les agents et distributeurs ou avec ces fabricants (besoins propres)
 - d'obtenir des recommandations et l'acceptation technique (homologation) pour les produits commerciaux.

La nature particulière des opérations de vente des produits fabriqués sur commande et les tâches particulières qui en découlant pour le bureau technique et de vente expliquent également pourquoi le plan des mesures de marketing à envisager - contrairement au plan des mesures de marketing pour la vente des produits commerciaux, que nous traiterons ultérieurement (voir pages 608-665) ne peut être subdivisé avec une différenciation plus poussée (Plan du service extérieur de vente, plan d'activité du service après-vente, plan de publicité, plan de la stimulation de la vente etc.).

Les supports et les agents actifs des mesures de marketing pour la vente des produits élaborés et fabriqués sur commande sont les ingénieurs de vente rattachés aux bureaux techniques et de vente.

Le plan des mesures à prendre, ou plan du marketing-mix, pour ces produits ne peut généralement être élaboré qu'à gros traits et réparti en

- plan des mesures générales pour 12 mois
- plan des mesures subséquentes ou complémentaires (généralement trimestrielles) devenues nécessaires pour s'adapter étroitement à la situation favorable ou défavorable du marché

De ce fait, nous pouvons renoncer à une description détaillée de la distribution et de la répartition des capacités des divers moyens de commercialisation (service de vente extérieur, service après-vente, stimulation de la vente, publicité etc.) qui sont indispensables à la vente des produits commerciaux. En ce qui concerne le problème de la combinaison la meilleure et la plus efficace, nous renvoyons aux explications détaillées lors de l'exposé du marketing-mix pour les ventes des produits commerciaux.

Etudions maintenant la façon de procéder à l'établissement du plan de marketing à court terme pour la vente des produits fabriqués sur commande. Nous nous servirons de l'exemple pratique de certains projets sélectionnés, limités toutefois au marché intérieur; le plan de marketing pour le marché extérieur s'élabore de la même manière, n'apporte aucun élément nouveau et ne nécessite donc pas d'analyse particulière.

Les exemples pris dans l'activité commerciale réelle de EAB de ces dernières années, nous obligent à recourir, une fois de plus, à des désignations de fantaisie, qui couvrant toutefois des firmes et des marques bien connues sur le marché mondial. Les opérations sont réelles de point en point. Il s'agit, pour ces projets, de constructions spéciales, élaborées en observant autant que possible les desiderata du client, en tenant compte de ses besoins particuliers et des caractéristiques des voitures qu'il produit.

Projet (construction spéciale)	Client	Relevant du ressort de:
Commande d'étude et de réalisation d'un appareil automatique d'essai et de contrôle pour une voiture particulière	Fabricant d'automobiles ZETA	TBV ₁ /VT ₁ (TBV = bureau technique et de vente) (VT = ingénieurs de vente)
Commande de base pour un appareil électronique vérifiant l'injection de l'essence		
Commande de base d'une installation de diagnostic pour voiture particulière, stade I*	Fabrique d'automobiles RHO	TBV ₂ /VT ₂
Commande d'étude et de réalisation d'une installation de diagnostic pour camions et véhicules utilitaires (y compris l'analyseur des fumées d'échappement diésel)	Fabricant d'automobiles et camions TAU	TBV ₃ /VT ₃
Contrat complémentaire (avenant) d'étude d'une installation de diagnostic pour voiture particulière, stade I*	Fabrique d'automobiles DELTA	TBV ₄ /VT ₄
Commande d'étude et de réalisation d'une installation de diagnostic pour voitures particulières, stade II* (installation compacte!)	Fabrique d'automobiles ETA	TBV ₅ /VT ₅

* Stade de réalisation:

stade I = premier stade d'élaboration, première génération d'appareils ou d'installations.
Stade de base. Prototypes p.ex.

2^e stade = deuxième stade d'élaboration et de construction. Deuxième génération d'appareils ou d'installations. Stade des améliorations ou des aménagements révisés.

(voir explications détaillées au chap. 5.1.2.1 "Plan des constructions spéciales pour la clientèle de la production sur commande", page 440-447

Comme on peut le voir d'après les tableaux ci-après, le plan de commercialisation à court terme se compose des éléments suivants:

- Plan des objectifs, constitué par
 - le plan des ventes prévisionnelles (quantités prévisionnelles exprimées en nombre d'unités), réparties par projets (constructions spéciales) et par clients de la production sur commande. Il s'étend sur douze mois.
 - le plan du chiffre d'affaires, s'étendant également sur douze mois (en valeur mille DM, quantités prévisionnelles multipliées par le prix unitaire prévu) et subdivisé de la même manière que le plan des ventes.
 - un plan provisoire, valable pour 12 mois, ayant spécialement pour but l'obtention de l'approbation technique (homologation) et des recommandations du client, pour les produits commerciaux EAB.

Le plan des ventes (quantités) et celui du chiffre d'affaires (en mille DM) contiennent chacun

- a) des objectifs prévisionnels provisoires annuels et mensuels (prévus soit d'après la phase des besoins du client, ou bien estimés par l'office central EAB en se basant sur des valeurs empiriques)
- b) une colonne de contrôle pour une comparaison cumulée mensuelle entre l'objectif à atteindre et les résultats réellement atteints, ainsi qu'une comparaison trimestrielle cumulée des objectifs annuels à atteindre et des résultats cumulés acquis au bout du trimestre.
- c) les rectifications éventuellement nécessaires des objectifs annuels, pronostiqués par les bureaux techniques

et de vente d'après les résultats trimestriels et à la fin de chaque trimestre.

- d) une colonne de contrôle pour les modifications et rectifications mensuelles résultant des comparaisons mensuelles entre l'objectif prévu et déjà rectifié, et les résultats effectifs obtenus, ainsi que de la comparaison trimestrielle entre l'objectif annuel rectifié et les résultats effectifs cumulés.

Plan des mesures et des décisions, ou plan de marketing-mix

Ce plan se compose:

- d'un plan des mesures générales, valable pour douze mois, et comprenant les mesures nécessaires à l'obtention de l'acceptation technique et de la recommandation ou de l'homologation des produits commerciaux (qui constituent en même temps des unités de montage pour les constructions spéciales prévues ou à l'étude) ainsi que les mesures à prendre pour un meilleur contact et pour l'amélioration des contacts existants avec les services techniques intérieurs et extérieurs des clients les plus importants (clients-clé).
- d'un plan des mesures spéciales, également prévu pour douze mois, pour chaque projet en particulier (constructions spéciales) et comprenant:
 - les mesures prévues pour les douze mois à suivre
 - les mesures rectificatives, complémentaires ou subséquentes, dont la nécessité s'est révélée au bout d'un trimestre.

Etant donné qu'un contrôle du plan est effectué chaque trimestre (comparaison entre l'objectif prévu et les résultats obtenus effectivement), le plan des objectifs et celui des mesures sont établis en tant que plans trimestriels, ainsi qu'on peut le voir d'après les tableaux reproduits (voir tabl.XXXXIV-XXXVI en annexe)

5.2.1 Plan des objectifs 1973

Au cours des deux derniers mois de l'exercice (dans le cas présent, les mois de novembre et de décembre 1972), les objectifs des ventes et du chiffre d'affaires pour l'exercice suivant (dans le cas présent, 1973) sont fixés pour les projets étudiés et élaborés pour chaque client de la production sur commande. Ces objectifs sont déterminés en collaboration étroite avec les bureaux techniques et de vente (TBV) au cours de la dernière session des ingénieurs de vente de ces bureaux (voir chapitre "Structure et arrangement des voies et des organisations de distribution").

La fixation concrète des objectifs pour l'année (1973) se déduit des objectifs à long terme de la période 1973 - 1975 ainsi que de l'état des besoins en constructions spéciales des clients de la production sur commande (voir point 5.1.1 - Elaboration d'un plan des objectifs à long terme, page 439).

5.2.1.1 Plan des objectifs généraux pour douze mois

5.2.1.2 Plan des ventes sur douze mois

5.2.1.3 Plan du chiffre d'affaires sur douze mois en milliers de DM)

Le nombre d'unités de fabrication prévu pour l'année et pour chaque projet est porté à la rubrique "prévision annuelle et résultats atteints au^e trimestre" dans la colonne "prévision annuelle globale, nombre d'unités"; le chiffre d'affaires prévu pour l'année et pour *voir les tableaux trimestriels en annexe sur lesquels repose toute la démonstration des pages suivantes.

chaque projet, dans la colonne adjacente "prévision annuelle globale en valeur TDM. Compte tenu de la phase éventuelle du besoin du client, prévue par celui-ci (suivant les rapports circonstanciés des ingénieurs de ventes) ou encore en se basant sur les valeurs empiriques appliquées par l'office central de EAB, les chiffres des ventes et le chiffre d'affaires prévisionnels sont répartis, par projet, sur les mois correspondants (dans notre exemple sur juillet, août, septembre, octobre, novembre et décembre) et donnent donc le chiffre de ventes (et le chiffre d'affaires prévu par mois et par projet).

Qu'il ne soit pas établi d'objectifs provisoires pour les six premiers mois de l'année (1973) sous forme de chiffre prévisionnel des ventes ou de chiffre d'affaires prévisionnel, reflète une fois de plus le caractère particulier des opérations de vente de "produits fabriqués sur commande". Les divers projets individuels élaborés pour les clients prennent la forme initiale de commande d'une étude ou d'une commande de base, pour une construction spéciale (généralement un prototype). Ceci demande un temps de préparation relativement long, où il s'agit d'éveiller l'intérêt du client, de susciter la demande, d'établir les besoins réels et définitifs pour chaque mois de l'année envisagée (1973), de déterminer de façon définitive la conception technique du projet, d'élaborer l'étude et la construction spéciale à établir pour chaque client particulier etc. Par la même occasion, notons la "fonction préparatoire" des opérations de la "vente de la production sur commande" par rapport aux opérations de la vente des produits commerciaux. La construction spéciale, si l'on parvient à obtenir l'approbation technique du client, l'homologation en quelque sorte, est "débloquée", elle entre dans le circuit des constructions normales, que l'on peut offrir à toute l'organisation de distribution (agents, concessionnaires, ateliers de service après-vente agréés etc.)

du client initial. Généralement ces opérations s'effectuent avec la collaboration étroite des services techniques et du service après-vente de ce dernier.

5.2.2 Le plan des mesures de commercialisation, ou plan du marketing-mix pour 1973

De commun accord avec les chefs des divers services commerciaux pour la vente des produits fabriqués sur commande, le bureau du marketing établit alors les programmes d'action (plans tactiques) pour l'activité des ingénieurs de vente des divers bureaux techniques et de vente, qui sont, comme nous l'avons déjà remarqué, les supports essentiels des mesures de commercialisation à court terme pour la vente des produits fabriqués sur commande.

Le bureau du marketing assume dès lors la tâche de coordonner et d'intégrer la planification, tant du point de vue fonctionnel que du point de vue temporel. Il prend soin que les mesures générales et les mesures particulières prévues pour chaque projet et pour chaque client s'engrènent et se complètent. En d'autres mots, le marketing-mix doit être valable pour tout le marché intérieur 1973 dans le domaine de la vente des produits fabriqués sur commande.

5.2.2.1 Plan des mesures générales s'étendant sur 12 mois Plan des mesures particulières s'étendant sur 12 mois

Après que la direction de l'entreprise EAB aura approuvé le marketing-mix prévu, chacune des mesures générales ou particulières est entrée dans les diverses colonnes prévues pour les projets ou les clients des divers plans élaborés (plan des mesures générales, plan des mesures particulières) dans la rubrique "prévu".

A titre d'exemple nous avons porté, dans les quatre plans trimestriels, des mesures concrètes, tirées de la pratique, pour le marketing-mix 1973 "marché intérieur - vente de produits fabriqués sur commande". En nous basant sur ces quatre plans, analysons trimestre par trimestre de quelle manière ce marketing-mix est établi.

5.2.2.1.1 Comment est déterminé le marketing-mix pour le 1^{er} trimestre (janvier, février, mars)

Ainsi que nous l'avons vu, dans la vente des produits fabriqués sur commande, les deux premiers trimestres servent en tout premier lieu à éveiller et activer l'intérêt du client, à susciter le besoin et par conséquent la demande, à établir les besoins réels et effectifs de chaque mois de l'année envisagée, à déterminer de façon définitive la conception technique du projet respectif, à élaborer l'étude et à réaliser sur le plan pratique une première construction prototype, etc. Afin de réaliser ces objectifs qualitatifs - et plus particulièrement à susciter l'intérêt et le besoin - le bureau du marketing établit le marketing-mix pour le premier trimestre. Les "paquets" de mesures générales et de mesures spéciales sont coordonnés, tant en ce qui concerne leur fonction qu'en ce qui concerne le moment de leur mise en oeuvre, et ce par projet et par client-clé (constructions spéciales).

- Mesures générales

- Organisation de rencontres au cours du 1^{er} trimestre 1973 entre les ingénieurs du service après-vente des divers clients de la production sur commande (fabricants de voitures automobiles) et les ingénieurs de vente de EAB rattachés au bureau technique et de vente de qui relève le territoire d'activité (TBV 1 - 2 - 3 - 4 - 5 etc.).

Ces rencontres ont pour but:

- de reconnaître très tôt les opinions et les tendances de l'organisation du service après-vente du fabricant de voitures automobiles respectif
- de familiariser et d'entraîner ces ingénieurs sur les équipements d'atelier de EAB (programme commercial)
- d'établir, d'intensifier et d'améliorer les contacts.

Ces rencontres sont autant que possible coordonnées quant à leur date et quant à leurs thèmes avec les mesures prévues pour chacun des projets majeurs. Au cours du premier trimestre ils ont pour but de préparer le terrain, de sonder l'opinion ou de soutenir l'effet de certaines mesures spéciales.

En outre, les "mesures d'encadrement" suivantes, qui sont appliquées à chaque trimestre, arrondissent et complètent le "paquet" de mesures générales pour le 1^{ier} trimestre.

- Conseiller les divers clients - réels ou prospectifs - au sujet des produits commerciaux EAB (programme commercial) pour leurs besoins intrinsèques (y compris les succursales et les agences des clients les plus importants) et pour leurs besoins de vente (en cas d'achats centralisés).
- Conseiller les divers bureaux d'achats et leur fournir le matériel d'information nécessaire (prospectus, brochures, prix-courants, photos).
- Maintenir et intensifier les contacts avec les services intérieurs et extérieurs de la clientèle-clé de la production sur commande.

- Fournir des recommandations ou des suggestions techniques à la clientèle susceptible d'être intéressée.
- Organiser des sessions, des journées d'information ou d'entraînement professionnel, des sessions et des conférences techniques (avec discussions et films).
- Surveiller le comportement et l'activité de la concurrence, analyser les offres soumises par celle-ci; élaborer une comparaison entre le matériel EAB et le matériel compétitif, afin de mieux en déceler les lacunes et les faiblesses.
- Lors du lancement sur le marché de nouveaux modèles ou types de voitures et de véhicules automobiles, vérifier immédiatement les produits commerciaux EAB pour savoir s'ils peuvent être utilisés tels quels pour ces nouveaux modèles, ou s'il faut les adapter, les modifier, s'il est possible de les raccorder, si les renseignements techniques fournis par l'équipement EAB sont valables et suffisants etc.

- Mesures spéciales établies en fonction d'un projet déterminé

- 1) Projet: commande d'une étude pour un appareil automatique d'essai et de contrôle de voitures particulières, effectuée par les usines d'automobiles ZETA.

Après une rencontre organisée en janvier avec les ingénieurs itinérants du service après-vente des usines ZETA, l'ingénieur de ventes EAB du bureau technique et de vente concerné prend le même mois encore contact avec le service central après-vente de ZETA et explique l'idée fondamentale qui est à la base de l'appareil automatique de vérification et de contrôle, s'efforce d'éveiller l'intérêt du service responsable, de faire

réaliser l'existence d'un besoin réel, et lui transmet du matériel d'information technique.

- En février, visite commune de l'ingénieur de vente du premier groupe et du directeur commercial de EAB auprès du service central après-vente de ZETA, section "avant-projets". On y suggère la création d'un groupe de travail se réunissant régulièrement et composé des ingénieurs et techniciens du bureau central après-vente de ZETA, des techniciens du bureau d'étude de EAB et des ingénieurs de vente EAB responsables, qui auront la direction de cette équipe.

Parallèlement à cette suggestion, le chef du service central après-vente de ZETA, section "avant-projets" est invité à une série d'échange d'idées avec le bureau d'étude de EAB, dans les locaux des services EAB.

- En mars, première rencontre du groupe de travail ZETA/EAB. De commun accord, le catalogue des thèmes généraux et le calendrier des rencontres ultérieures est établi.

2) Projet: commande de base pour un dispositif électronique de contrôls de l'injection du carburant pour les usines d'automobiles ZETA.

- Le point de départ de cette commande de base pour une construction spéciale résulte d'un système spécial d'injection d'essence, élaboré par une entreprise appartenant au même consortium que EAB, et qui est installé de série dans les automobiles ZETA. Pour l'entretien et la mise au point éventuelle de ce système dans les ateliers du service après-vente de ZETA, il est nécessaire de prévoir un dispositif spécial, très sensible et très précis (d'où la mise en oeuvre de l'électronique).

Il n'est, dans ce cas, pas nécessaire de susciter l'intérêt et de faire naître le besoin. Il est possible de passer d'emblée à l'étude de la conception technique, premier stade, et les mesures de commercialisation sont établies en conséquence. Celles-ci se résument, pour le premier trimestre, comme suit:

- Janvier. Première prise de contact, au niveau de la direction commerciale, entre ZETA et EAB, dans le but de réaliser un accord de principe relatif à l'étude et à la construction d'un dispositif d'essai et de vérification et d'amorcer la création d'un groupe de travail avec le service après-vente de ZETA.
- Février. Première discussion du groupe de travail entre le service après-vente ZETA et le bureau d'étude EAB, sous la direction de l'ingénieur de vente EAB responsable; y est établi de commun accord la conception générale des opérations à vérifier et les spécifications techniques du dispositif à construire (cahier des charges).
- Mars. La deuxième rencontre du même groupe de travail ZETA/EAB permet l'accord technique sur les principes essentiels, la rédaction finale des spécifications et du cahier des charges, et l'élaboration des premiers éléments pour un avant-projet préliminaire, le commencement de la réalisation pratique d'un premier prototype d'essai.

3) Projet: Contrat de base pour une installation de diagnostic pour voitures particulières, au premier stade, pour les usines d'automobiles RHO.

- En janvier, première visite de prise de contact par l'ingénieur de vente de EAB, auprès de la direction

centrale des services après-vente des automobiles RHO, dans le dessein d'éveiller l'intérêt et le besoin d'une installation de diagnostic pour voitures particulières, au premier stede. Explications concernant la conception technique fondamentale, remise de matériel publicitaire et d'information technique; en même temps, le chef du service central après-vente est invité à la maison-aère de EAB pour une discussion de travail avec les chefs du bureau d'étude EAB.

- Immédiatement après la rencontre, en février, avec les ingénieurs du service après-vente de RHO, et à l'occasion de la visite du chef du service central après-vente de RHO, EAB présente à ce dernier une installation de diagnostic déjà élaborée pour un autre cliant et en fait une démonstration. A la suite de cette discussion, s'amorce entre le chef du bureau d'étude de EAB et le chef du service après-vente de RHO, une première discussion concernant les possibilités de résoudre le problème particulier que présente la construction et les caractéristiques des voitures RHO.
- En mars, l'ingénieur de vente de EAB (VT₂) entreprend un premier sondage chez RHO pour déterminer le volume des besoins de cette firme. En outre, il offre de faire installer gratuitement, dans l'atelier central de RHO, un équipement de diagnostic EAB, afin que les ingénieurs et les techniciens du service après-vente de RHO puissent se familiariser avec ce matériel et se livrer en même temps à un examen approfondi.

Le bureau d'étude de EAB commence à élaborer une installation-modèle pour RHO, en se servant autant que possible des éléments de montage existants.

4) Projet d'étude et d'élaboration d'une installation de diagnostic pour camions et véhicules utilitaires de TAU, y compris un analyseur de fumées diesel

- En janvier, rencontre entre les ingénieurs de vente EAB (VT₃) et les ingénieurs de service central après-vente des camions TAU, suivie d'une rencontre avec le chef de ce service central. Présentation et exposé de la conception de vérification pour une installation de diagnostic spécialement élaborée pour véhicules utilitaires. Remise de matériel d'information technique; le chef du service central après-vente est invité à une rencontre de travail avec la chef du bureau d'étude de EAB.
- En février, première discussion de basa, entre le chef du service après-vente de TAU et le chef du bureau d'étude de EAB. Y est résolu la création d'un groupe de travail TAU/EAB se réunissant régulièrement pour y étudier les problèmes techniques concernant l'installation envisagée.
- En mars, première réunion de ce groupe de travail, sous la direction de l'ingénieur de vente (VT₃) responsable. Analyse effectuée en commun du service après-vente des camions TAU, fixation du catalogue des thèmes techniques à étudier et du calendrier des rencontres ultérieures du groupe de travail.

5) Projet: Commande complémentaire (avenant) d'une installation de diagnostic (premier stade) pour voitures particulières DELTA

Au cours des 4 années écoulées EAB a déjà installé 1.800 installations de diagnostic (première génération) dans les ateliers de réparation sous contrat des automobiles DELTA. Les ateliers restants, non-équipés encore avec du matériel EAB, le seront dans la plus large

mesure possible en 1973. Dans ce dessein, les mesures suivantes seront effectuées:

- En janvier, visite de l'ingénieur de ventes EAB responsable (VT₄) auprès du service central après-vente de DELTA.
- En février, soumission d'une offre écrite à la direction du service des achats et du service central après-vente des usines DELTA. En même temps, prière de bien vouloir remettre à la disposition de EAB, la liste de référence des 1.800 ateliers de réparation sous contrat des automobiles DELTA déjà équipés d'une installation de diagnostic EAB.
- En mars, visite de relance de l'ingénieur de ventes VT₄ responsable auprès de la direction du service des achats et du service après-vente de DELTA, afin d'éliminer les modifications techniques désirées et d'obtenir la commande d'un contrat complémentaire.

5. Projet d'étude et d'élaboration d'une installation de diagnostic compacte (deuxième stade) pour voitures particulières ETA

Il s'agit en l'occurrence de l'élaboration d'un modèle plus compact d'une installation de diagnostic déjà techniquement admise et homologuée par les usines ETA pour les succursales ETA et les ateliers de réparation sous contrat ETA. Cette installation de diagnostic passe ainsi en 1973 du secteur "production sur commande" au secteur "produits commerciaux". Le nouveau type compact est destiné en première ligne aux petits ateliers de réparation et aux ateliers moyens sous contrat ETA qui par suite du manque de place (espace limité) ne peuvent se servir de la première version.

Les mesures suivantes sont dès lors envisagées:

- En janvier, présentation et exposé par l'ingénieur de ventes responsable (VT₅) d'une première conception de vérification d'une installation de diagnostic compacte. Il s'agit de susciter l'intérêt et le besoin d'une pareille installation. Remise d'une documentation technique. Le chef du service après-vente de ETA est invité à rencontrer le chef du bureau d'étude EAB dans les bureaux de celui-ci, afin de réaliser une première discussion de travail.
- En février, première rencontre d'étude entre le chef du service central après-vente de ETA et le chef du bureau d'étude de EAB dans les locaux de EAB. EAB propose la création d'un groupe de travail EAB/ETA qui se réunira régulièrement pour examiner et solutionner les problèmes techniques concernant l'installation compacte de diagnostic.
- En mars, première réunion du groupe de travail ETA/EAB, sous la direction de l'ingénieur de ventes VT₅ et à laquelle participent le service après-vente des automobiles ETA et les techniciens du bureau d'étude de EAB. Le groupe examine et analyse le problème du service après-vente dans les petits ateliers de réparations et dans les ateliers moyens, fixe le catalogue général des thèmes à discuter au cours des réunions et établit le calendrier de ces réunions pour l'année.

5.2.2.1.2. Comment est déterminé le marketing-mix pour le 2^e trimestre (avril, mai, juin)

Etant donné que pour la vente des produits fabriqués sur commande, le deuxième trimestre ne fait que continuer le premier, pour autant qu'il sert lui aussi, à susciter

l'intérêt et le besoin, à établir pour chaque client et pour chaque projet le principe technique du dispositif ou de l'installation, le marketing-mix ne diffère pas essentiellement de celui du 1^{ier} trimestre, pour ce qui est des mesures générales, et à une continuation plus nuancée des mesures spéciales, l'accent de ces dernières étant essentiellement placé sur la fixation définitive de la conception technique et les besoins définitifs, répartis mois par mois sur l'année envisagée.

En fait, il s'agit des "paquets de mesures" générales et spéciales, en rapport avec chaque projet particulièrement désigné, intégrées et coordonnées quant au temps et à la fonction (voir tableau du planning XXXIV ventes de la production sur commande). Etudions-les de plus près:

a) Ensemble de mesures générales

- Organisation de réunions ou de sessions d'information ou d'échange de vues sur des expériences (études comparatives interentreprises dans le domaine des ventes, des services après-vente, des desiderata de la clientèle, des problèmes techniques de vérification etc.). Font partie de ces réunions les inspecteurs régionaux du service après-vente des divers clients principaux, les ingénieurs de vente des agences de vente sous contrat EAB et des filiales concernées du consortium EAB.

Les réunions d'informations qui sont adaptées aux divers projets et coordonnées avec les mesures spéciales envisagées, constituent un moyen de stimulation aussi bien de la vente de la production sur commande que de la vente des produits commerciaux, en ce sens que les ingénieurs et les bureaux de ventes transmettent leurs informations et leurs expériences - résultant de la

vente des produits commerciaux - aux inspecteurs régionaux du service après-vente du client, et que ces derniers transmettent les informations et les desiderata des ateliers de réparation de leurs "marques" respectives, aux ingénieurs de vente EAB. Notons une fois de plus que la vente des produits fabriqués sur commande défriche le terrain et fait fonction de tête de pont pour les ventes des produits commerciaux.

- Mesures visant à obtenir l'accord technique et la recommandation de produits nouvellement introduits sur le marché. Il s'agit en quelque sorte d'une homologation par les services centraux d'un client spécifique, d'un produit ou d'un équipement EAB. Cette homologation favorise aussi bien la vente de la production commerciale (fonction préparatoire de défrichage du terrain) mais également la vente de la production sur commande, puisque ces produits commerciaux peuvent être utilisés comme éléments constitutifs d'une installation nouvelle, fabriquée et montée comme projet spécial commandé par le client.

En particulier, il s'agit d'actions spéciales s'engrenant et se complétant l'une l'autre, se rapportant à chaque projet particulier de la vente de la production fabriquée sur commande, actions intégrées et coordonnées, quant au temps, à la durée et à la fonction, avec les programmes d'actions prévues pour la vente des produits commerciaux.

- Parallèlement à la présentation à la Foire Industrielle Internationale de Hanovre de la nouvelle série des bancs d'essai des freins BPS 100/101 pour voitures particulières et BPS 102/103 pour camions et voitures utilitaires et, en avril, à la Foire Internationale de l'Artisanat à Munich, mesures qui concernent avant

tout la stimulation de la vente des produits commerciaux EAB*, il est lancé une série d'invitations à tous les chefs du service après-vente des usines d'automobiles les plus importantes ou des consortiums de production ou de distribution de carburants, à assister à la présentation et à la démonstration des bancs d'essai indiqués ci-dessus et à donner leur accord (ou leur approbation) technique.

- Dès que l'action de prospection et de présentation des nouveaux produits commerciaux a commencé, en mai, EAB fournit en consignment aux écoles de formation professionnelle des usines d'automobiles les plus importantes et des producteurs ou distributeurs de carburant, le nouvel équipement en question, pour que ce matériel puisse être mis à l'essai dans ces écoles.
- Parallèlement à l'action de présentation (vente de produits commerciaux), EAB s'efforce d'obtenir l'accord technique et la recommandation des gros clients pour la nouvelle série BPS 100/101/102 et 103, afin d'être porté sur la liste des firmes recommandées et des produits recommandés par ces clients à leurs distributeurs ou leurs ateliers de réparation sous contrat.

Les mesures concernant la recommandation technique et l'homologation des nouveaux produits commerciaux relèvent de l'activité et de la compétence des divers ingénieurs de ventes (VT 1 - VT 2 - VT 3 - VT 4 - VT 5) relevant des bureaux techniques et de vente concernés (VB 1, VB 2, VB 3, VB 4, VB 5). Il est procédé en outre à une série de mesures d'encadrement, que nous avons déjà étudiées lors de l'analyse du marketing-mix pour le 1^{ier} trimestre (voir page 468 et 469

* Voir tableau de planning XXXVI "produits commerciaux", 2^e trimestre

- Ensemble de mesures spéciales prises en fonction du projet spécifique

Ces mesures consistent en tout premier lieu en celles tendant à déterminer définitivement la conception technique de vérification ou d'essai et le besoin définitif pour chaque projet concerné. Nous allons les passer en revue de la même manière que pour le premier trimestre:

1) Projet d'étude et d'élaboration d'un dispositif automatique de vérification et d'essai pour les usines d'automobiles ZETA

- En avril, 2^e réunion du groupe de travail ZETA/EAB auquel participent les ingénieurs du service après-vente de ZETA et les techniciens du bureau d'étude de EAB. Analyse du système et de l'organisation du service après-vente de ZETA, du point de vue technique et économique.
- En mai, 3^e réunion du même groupe de travail, qui commence la rédaction d'un cahier des charges et des spécifications techniques.
- En juin, 4^e réunion du même groupe de travail. Rédaction définitive et clôture de la rédaction.

2) Projet: Contrat de base pour la réalisation d'un dispositif électronique de contrôle de l'injection d'essence pour les automobiles ZETA

- En avril, 3^e réunion du groupe de travail ZETA/EAB. Présentation d'un premier modèle expérimental et discussion des modifications techniques nécessaires.

- En mai, visite d'information de l'ingénieur de vente VT 1 auprès de la direction du service après-vente de ZETA, dans le dessein de mettre cette dernière au courant de l'état de l'étude et du projet technique.
- En juin, 4^e réunion du groupe de travail ZETA/EAB. Présentation du premier modèle expérimental modifié, qui est mis à la disposition de ZETA pour que ses ingénieurs en fassent l'essai dans les ateliers centraux de ZETA.

3) Projet: contrat de base pour une installation de diagnostic (1^{ier} stade) pour voitures particulières RHO

- En avril, mise en place gratuite dans les ateliers centraux des usines RHO, d'une installation de diagnostic modèle. Présentation et démonstration de ce modèle par les ingénieurs de vente EAB du 2^e groupe (VT 2) en présence des inspecteurs régionaux du service après-vente des automobiles RHO.
- En mai l'ingénieur de ventes EAB - VT 2 visite la direction du service après-vente de RHO pour discuter les desiderata des modifications que RHO a présentées après les résultats des essais en ses ateliers.
- En juin, présentation du premier prototype d'une installation de diagnostic spécialement élaborée pour répondre aux besoins particuliers de RHO. Fixation de la conception technique définitive par le bureau d'étude de EAB, les ingénieurs de vente VT 2 de EAB et la direction du service après-ventes de RHO. Le nombre probable des installations à fournir est fixé également; EAB entame les premières négociations concernant le prix avec la direction du service des achats de RHO.

4) Projet d'étude et d'élaboration d'une installation de diagnostic, y inclus un analyseur des fumées diesel, pour les camions et les véhicules utilitaires TAU

- En avril, 2^e réunion du groupe de travail TAU/EAB, constitué par des ingénieurs du bureau d'étude EAB, le service après-vente de TAU, et les ingénieurs de vente VT 3 de EAB, au cours de laquelle sont fixés les divers éléments dont devra se composer l'installation de diagnostic pour camions et véhicules utilitaires: l'analyseur de fumée diesel, un dispositif pour le mesurage de la température d'huile, de la compression, de l'épaisseur des garnitures de freins, des disques d'embrayage etc.

Le groupe rassemble en commun les éléments d'un cahier des charges et commence la rédaction de ce dernier.

Parallèlement, visite de l'ingénieur de ventes VT 3 auprès de la direction du service des achats de TAU, pour l'informer de l'état du projet et pour une première détermination des besoins pour pouvoir établir le nombre d'unités de diagnostic qu'il conviendra de prévoir ultérieurement.

- En mai, 3^e réunion du groupe de travail TAU/EAB. Continuation de la rédaction d'un cahier des charges. Le bureau d'étude EAB commence à élaborer les éléments préliminaires pour la fabrication d'un modèle expérimental.

- En juin, 4^e réunion du groupe de travail TAU/EAB. Fin de la rédaction du cahier des charges. Adoption de la version définitive. Le bureau d'étude de EAB commence avec la construction du premier modèle expérimental. En outre, au cours d'une visite de l'ingénieur de ventes EAB/VT 3, celui-ci informe la direction

du service après-vente de TAU de l'état de réalisation technique du projet et s'efforce de connaître le nombre définitif d'installations de diagnostic dont TAU pourrait avoir besoin en 1973.

5) Projet: (avenant) d'une installation de diagnostic (premier stade) pour voitures particulières pour les usines d'automobiles DELTA

- En avril, présentation par l'ingénieur de ventes de EAB d'une installation de diagnostic pour voitures automobiles, qui fut légèrement modifiée pour répondre aux desiderata des usines DELTA. Assistent à cette présentation et démonstration les inspecteurs régionaux du service après-vente de DELTA, qu'il s'agit d'intéresser à la stimulation de la vente de cette installation modifiée aux agents, distributeurs et ateliers de réparation sous contrat de DELTA qui ne sont pas encore équipés d'une pareille installation de diagnostic.
- En mai, l'ingénieur de ventes de EAB envoie une lettre de recommandation émanant de la direction technique de DELTA, aux agents, distributeurs et ateliers de réparation non-encore équipés d'une installation de diagnostic. Cette lettre est accompagnée d'un dossier d'information technique et contient en outre la liste des 1.800 agents, distributeurs et ateliers DELTA déjà équipés d'une pareille installation.
- En juin l'ingénieur de ventes EAB/VT 4 commence, accompagné des inspecteurs régionaux du service après-vente de DELTA, une série de visites de prospection auprès des agents, distributeurs et ateliers de réparation sous contrat DELTA, et non-pourvus encore d'une installation de diagnostic.

6) Projet: commande de l'étude et de l'élaboration d'une installation de diagnostic pour voitures particulières ETA, deuxième stade: installation compacte

- En avril, deuxième réunion du groupe de travail ETA/EAB, composé des ingénieurs du service après-vente ETA, des techniciens du bureau d'étude EAB et des ingénieurs de vente (VT 5) de EAB. Elaboration en commun d'un cahier des charges et des spécifications techniques, dans lesquels sont fixés l'étendue des essais et des vérifications, les divers éléments pour la réalisation de la technique par unités de montage (ensembles connectables), la prise en considération de la technique de diagnostic la plus moderne (2^e génération d'installations), la présentation extérieure et jusqu'à la couleur de la nouvelle installation à élaborer.
- En mai, troisième réunion du groupe de travail ETA/EAB. Continuation de la rédaction du cahier des charges. Le bureau d'étude de EAB commence les travaux préparatoires pour la construction d'un premier prototype expérimental.
- En juin, quatrième réunion du groupe de travail. Adoption commune de la version définitive du cahier des charges. Commencement d'exécution de la construction du premier prototype.

En même temps, et conjointement à cette réunion, visite d'information des ingénieurs de ventes VT 5 auprès de la direction du service des achats de ETA, pour la mettre au courant de l'état technique du projet et pour connaître le volume probable des besoins d'installations-modèles en 1973.

5.2.2.1.3 Le marketing-mix pour le 3^e trimestre 1973
(juillet, août, septembre)

Alors que les deux premiers trimestres servaient avant tout à éveiller et à activer l'intérêt du client, à susciter le besoin et par conséquent la demande, à établir les besoins réels et effectifs pour chaque mois de l'année envisagée, à déterminer de façon définitive la conception technique de l'équipement, à élaborer l'étude et à réaliser le cas échéant et sur le plan pratique un premier prototype ou une première installation expérimentale, tous objectifs qualitatifs, en somme, les deux derniers trimestres seront consacrés à des objectifs quantitatifs: les plans mensuels des ventes et du chiffre d'affaires par projet. Le marketing-mix du troisième trimestre aura encore un caractère mixte: aux objectifs purement quantitatifs s'ajoutent encors, toutefois en importance décroissante, des objectifs qualitatifs. Ici encore, les mesures de marketing-mix engrentent et se complètent (voir tableau d'ensemble XXXV pour les ventes des produits sur commande).

- Ensemble de mesures générales, se composant de:

- Réunions et rencontres organisées en juillet et en août par les ingénieurs de ventes respectifs de EAB (VT 1 - VT 2 - VT 3 - VT 4 - VT 5 etc.) et auxquelles sont invitées les inspecteurs régionaux du service après-vente des divers clients principaux. Ces réunions se rapportent autant que possible aux projets en cours, et sont synchronisées avec les autres actions ou mesures réalisées pendant le même laps de temps. Nous avons déjà analysé les objectifs et les buts poursuivis par ces réunions lorsque nous avons étudié le marketing-mix du premier trimestre. Nous renvoyons par conséquent à cette étude, page 467 à 469.

- Organisation en juillet et septembre de rencontres d'information et d'échanges de vues entre les inspecteurs régionaux du service après-vente des divers clients principaux de la vente des produits fabriqués sur commande, les agences de vente sous contrat de EAB, ainsi que les filiales appartenant au consortium EAB et de qui relève la vente des produits commerciaux (voir détails à l'analyse du marketing-mix pour le 2^e trimestre).
- Mesures destinées à obtenir l'accord technique officiel et l'homologation des produits commerciaux nouveaux lancés sur le marché (pour les détails concernant le sens et le but de ces mesures, voir l'analyse du marketing-mix du 2^e semestre).

En fait, il s'agit des actions et des mesures s'engrenant les unes les autres, en concordance avec le programme des actions et des mesures prises pour la vente des produits commerciaux (voir tableau d'ensemble XXXVI des mesures pour la vente des produits commerciaux), et en concordance également avec les mesures spéciales établies en fonction de chaque projet particulier de la vente des produits fabriqués sur commande. Etudions-les brièvement en leur déroulement chronologique.

- En août, soit un mois avant la présentation des nouveaux produits commerciaux de la série LPS 95 + 96* et MT 268 + 269* au Salon International de l'Automobile (I.A.A.) de Francfort, qui a lieu en septembre, EAB invite les directeurs des services après-vente des principales usines d'automobiles et des sociétés de distribution de carburants à assister à la présentation et à la démonstration de ces nouveaux produits et à donner leur accord technique (homologation) à ces derniers.

* LPS = bancs d'essai de puissance
MT = dispositifs d'essai et de vérification du moteur

- Alors que sont présentés les nouveaux appareils LPS 95 + 96 et MT 268 + 269 au Salon de l'Automobile à Francfort, en septembre, et que EAB commence, par le truchement de ses bureaux de vente, à introduire ces nouveaux produits sur le marché, les écoles de formation professionnelle des divers services après-vente des usines d'automobiles et des sociétés distributrices de carburants reçoivent, en consignment et à titre gracieux, ces nouveaux appareils à fins d'essai (voir tableau de planification pour le 3^e trimestre).
- Mesures complémentaires, dont nous avons déjà analysé la nature et le but lors de l'étude du marketing-mix du premier trimestre (voir pages 467 à 469)

- Ensemble des mesures particulières établies en fonction de chaque projet

1) Projet: commande d'étude et d'élaboration d'un dispositif automatique d'essai et de vérification pour les usines automobiles ZETA.

- En juillet, cinquième réunion du groupe de travail ZETA/EAB. Présentation du premier dispositif expérimental et discussion des modifications techniques nécessaires.
- En août, visite d'information de l'ingénieur de vente VT 1 auprès de la direction du service des achats et du service après-vente de ZETA, pour les mettre au courant de l'état technique du projet et pour déterminer le volume des besoins prévisionnels en dispositifs automatiques pour l'année 1973. Premières négociations concernant le prix du dispositif élaboré.
- En septembre, sixième réunion du groupe de travail ZETA/EAB. Présentation d'un deuxième dispositif

expérimental (version modifiée du premier après prise en considération des changements techniques demandés).
Discussion concernant des nouvelles modifications techniques demandées par le client.

2) Projet: commande de base d'un dispositif électronique pour la vérification de l'injection de l'essence pour les usines ZETA

- en juillet, cinquième réunion du groupe de travail ZETA/EAB. Evaluation des résultats obtenus au cours des essais internes avec le deuxième prototype expérimental. Discussion des modifications techniques requises. Le bureau d'étude de EAB élabore un troisième prototype en tenant compte de ces modifications techniques requises.
- en août, sixième réunion du groupe de travail ZETA/EAB. Présentation du troisième prototype expérimental, qui est laissé à la disposition de l'atelier d'essai de ZETA.

L'ingénieur de ventes de EAB s'efforce d'obtenir l'accord technique de la direction du service après-vente de ZETA. Fixation du nombre d'unités et du prix unitaire du nouveau dispositif.

- en septembre EAB soumet par écrit une offre circonstanciée et effectue une visite auprès de la direction du service des achats et du service après-vente de ZETA, dans le dessein d'obtenir la commande définitive.

3) Projet: commande de base pour une installation de diagnostic (premier stade) pour les voitures particulières, automobiles RHO

- en juillet, l'ingénieur de ventes VT 2 de EAB soumet à la direction des achats et à la direction du service

après-vente de RHO une offre circonstanciée pour l'installation en question. En outre, EAB installa, contre paiement chez une série sélectionnée de distributeurs et d'ateliers de réparation sous contrat de RHO, un certain nombre d'installations de diagnostic, aux fins d'essai.

- en août, visite conjointe des ingénieurs de ventes VT 2 de EAB et des inspecteurs régionaux du service après-vente de RHO auprès de ces distributeurs et ateliers, afin de connaître le résultat des essais pratiques. A la suite de ces visites, l'ingénieur de ventes de EAB a une entrevue avec la direction du service des achats et du service après-vente de RHO et leur communique le résultat évalué des essais avec les installations-modèles dont il a été question ci-dessus. Il s'efforce d'obtenir l'accord technique et une commande de base pour ces installations.
- en septembre, entraînement des inspecteurs régionaux de RHO dans les ateliers centraux de EAB. Les ingénieurs de vente de EAB commencent, ensemble avec les inspecteurs régionaux du service après-vente de RHO, des visites de prospection auprès des distributeurs et des ateliers sous contrat de RHO, présentent les résultats des essais, invitent les intéressés à visiter les installations-modèles et s'efforcent d'obtenir des commandes fermes.

4) Projet: commande d'étude et d'élaboration d'une installation de diagnostic pour camions et véhicules utilitaires TAU, y compris l'analyseur de fumées diésel

- en juillet, visite d'information de l'ingénieur de ventes VT 3 auprès de la direction du service des achats et du service après-vente de TAU pour les informer de l'état technique du projet et de l'élaboration de la première installation expérimentale.

- en août, cinquième réunion du groupe de travail TAU/EAB. Présentation et démonstration du premier prototype expérimental. Ce prototype est laissé à la disposition de TAU pour qu'il puisse être essayé dans l'école de formation professionnelle du service après-vente de TAU.
 - en septembre, sixième réunion du groupe de travail. Evaluation commune des premiers résultats des essais de TAU et discussion des modifications techniques demandées par les ingénieurs de TAU. Le bureau d'étude de EAB élabore un deuxième prototype, en tenant compte des modifications techniques demandées.
- 5). Projet: commande complémentaire (avenant) pour une installation de diagnostic (premier stade) pour voitures particulières DELTA
- en juillet, continuation des visites de prospection communes des ingénieurs de vente de EAB et des inspecteurs régionaux du service après-vente de DELTA auprès d'une série sélectionnée d'agents, de distributeurs et d'ateliers de réparation sous contrat DELTA, qui ne possèdent pas encore une installation de diagnostic.
 - en août, l'ingénieur de vente de EAB visite la direction du service des achats et celle du service après-vente et les met au courant des résultats des visites ci-dessus et des élaborations techniques. Il s'efforce en outre à obtenir une première commande d'installations (pour la fabrication en série).
 - en septembre, visite de relance du même ingénieur auprès des mêmes services, pour l'obtention d'une seconde commande.

6) Projet: commande d'étude et d'élaboration d'une installation de diagnostic (deuxième stade: installation compacte) pour l'usine d'automobiles ETA

- en juillet, la direction du service des achats et celle du service après-vente de ETA sont invitées à un entretien avec la gestion de EAB. On les met au courant de l'état des élaborations techniques concernant le premier prototype, et on s'efforce d'obtenir une commande ferme pour l'étude et la construction.
- en août, cinquième réunion du groupe de travail ETA/EAB. Présentation du premier prototype expérimental. Discussion des modifications techniques demandées par ETA. Le bureau d'étude EAB commence l'élaboration d'un deuxième prototype modifié en tenant compte des modifications techniques demandées.
- en septembre, présentation du deuxième prototype élaboré d'après les desiderata de ETA. Ce prototype est mis par EAB à la disposition de ETA pour que celui-ci puisse en faire l'essai à l'école de formation professionnelle du service après-vente de ETA.

En même temps, l'ingénieur de vente VT 5 s'efforce auprès de la direction du service des achats et celle du service après-vente de ETA, d'obtenir un contrat d'étude pour plusieurs installations-modèles.

5.2.2.1.4 Le marketing-mix pour le 4^e trimestre 1973
(octobre, novembre, décembre)

A l'exception d'un seul projet, le quatrième trimestre ne connaît que des objectifs quantitatifs, sous forme de plans mensuels prévisionnels des ventes et du chiffre d'affaires par projet (voir tableau général; 4^e trimestre, pour la vente des produits fabriqués sur commande).

* No. XXXV

En conséquence, lors de la fixation du marketing-mix pour le 4^e trimestre l'accent est porté plus sur les mesures particulières établies en fonction de chaque projet que sur les mesures générales, et plus spécialement sur les mesures susceptibles de promouvoir l'obtention des commandes. Le marketing-mix se composera donc des mesures suivantes:

- Ensemble des mesures générales:

- Organisation de sessions et de journées destinées à l'échange des informations et des idées (acquises au cours des diverses visites). En novembre, rencontres entre les divers inspecteurs régionaux des services après-vente des clients et des ingénieurs de vente EAB relevant des agences de vente EAB respectifs. Ces rencontres sont coordonnées, quant à leur date et à leurs thèmes, avec les mesures spéciales établies en fonction de chaque projet (voir l'analyse détaillée à la détermination du marketing-mix du 2^e trimestre).
- Mesures destinées à l'obtention de l'accord ou de l'approbation technique, de l'homologation et de la recommandation des divers produits nouveaux introduits sur le marché (pour les détails, le but et le sens de ces mesures, voir l'analyse du marketing-mix du 2^e trimestre).

En l'occurrence il s'agit, au cours de ce 4^e trimestre, de continuer les mesures et les actions amorcées au 3^e trimestre, actions et mesures qui s'engrènent et se complètent, tant dans le temps que dans l'objet, avec les programmes envisagés pour la vente des produits commerciaux (voir plan général pour la vente des produits commerciaux, 4^e trimestre) mais également avec les mesures particulières, envisagées pour la vente des produits fabriqués sur commande:

- En octobre, parallèlement à l'action de promotion et de vente des nouvelles séries de dispositifs LPS 95 + 96 et MT 268 + 269* pour la vente des produits commerciaux, EAB s'efforce d'obtenir l'approbation technique et l'homologation de ces dispositifs, dans le but d'être porté sur la liste des recommandations auprès des agents, des distributeurs et des ateliers de réparation sous contrat.
- En octobre également, mesures d'appoint, dont nous avons déjà analysé la nature et le but lors de l'étude du marketing-mix pour le premier trimestre.**
- Ensemble des mesures particulières établies en fonction de chaque projet

Ces mesures sont coordonnées entre elles, quant à leur durée et à leur portée, chacune en fonction du projet concerné, et réparties par client de la vente des produits fabriqués sur commande.

1) Projet d'étude et d'élaboration d'un dispositif automatique d'essai et de vérification, pour voitures particulières ZETA

- En octobre, 7^e réunion du groupe de travail ZETA/EAB. Présentation du 3^e prototype expérimental. Fixation de commun accord de la conception technique définitive du dispositif automatique.
- En novembre, 8^e réunion du groupe de travail. Présentation d'une installation-modèle qui répond à la conception définitive. En même temps l'ingénieur de vente EAB présente une offre écrite et s'efforce auprès

-
- LPS = bancs d'essai de puissance
 - MT = dispositifs d'essai et de vérification du moteur
 - ** voir page 467 à 469

de la direction des achats et de la direction du service après-vente de ZETA, d'obtenir une commande pour l'élaboration et la construction de plusieurs installations-modèles.

- En décembre, visite de prospection par l'ingénieur de vente EAB auprès des mêmes services, pour obtenir une commande pour l'élaboration et la construction de plusieurs installations-modèles.

2) Projet: commande de base pour un dispositif électronique d'essai et de vérification de l'injection de l'essence, pour les usines ZETA

- En octobre, visite de relance de l'ingénieur de vente VT 1 de EAB auprès de la direction du service des achats et celle du service après-vente de ZETA, pour l'obtention de la commande définitive et la discussion des modifications techniques demandées éventuellement par ZETA pour le dispositif définitif.
- En novembre, visite commune de la direction commerciale de EAB et de l'ingénieur de vente EAB/VT 1, pour la présentation et la démonstration du prototype définitif et pour l'obtention d'un contrat de base.
- En décembre, visite de relance de l'ingénieur de vente VT 1, qui s'efforce d'obtenir de la direction du service des achats de ZETA et de la direction du service après-vente de ZETA un contrat de base.

3) Projet: commande de base d'une installation de diagnostic (premier stade) pour voitures particulières RHO

- En octobre, continuation des visites communes de prospection, par l'ingénieur de vente de EAB et les inspecteurs régionaux du service après-vente de RHO

auprès d'une série sélectionnée d'agents, de distributeurs et d'ateliers sous contrat de RHO. Présentation des résultats acquis par les installations-modèles mises à la disposition à titre d'essai. Invitation des distributeurs RHO à visiter ces installations, à les essayer. Efforts accrus pour l'obtention de commandes pour ces installations.

- En novembre, la presse spécialisée est invitée à assister, dans les bureaux de EAB, à une démonstration de l'installation-modèle et à la présentation des résultats (évalués) des divers essais des installations-modèle déjà en service. Les articles publiés dans la presse concernant ces installations sont alors tirés à part et expédiés aux agents, distributeurs et ateliers sous contrat de RHO. En novembre également, continuation des visites communes de prospection, par l'ingénieur de vente de EAB et les inspecteurs régionaux des services après-vente de RHO.

- En décembre, de nouveau visites communes, pour familiariser et entraîner le personnel des distributeurs ou des ateliers de réparation de RHO qui auront acheté une installation de diagnostic EAB.

4) Projet: commande de l'étude et de l'élaboration d'une installation de diagnostic pour camions et véhicules utilitaires (y compris l'analyseur de fumées diésel) pour les usines TAU

- En octobre, 7^e réunion du groupe de travail EAB/TAU. Présentation du deuxième prototype modifié, qui est mis à la disposition de TAU pour qu'il l'essaye à l'école de formation professionnelle du service après-vente de TAU. Envoi d'une offre circonstanciée à la

direction du service des achats TAU et à la direction du service après-vente TAU, par l'ingénieur de vente de EAB, lequel, au cours d'une visite de prospection auprès de ces services, s'efforce d'obtenir une commande pour l'élaboration de plusieurs installations-modèles.

- En novembre, visite de relance de l'ingénieur de vente VT 3 auprès de la direction du service des achats de TAU et du service après-vente de TAU, dans le dessein d'obtenir la commande de l'élaboration de plusieurs installations-modèles. A la suite de cette visite, l'ingénieur de vente offre à TAU d'entraîner et de familiariser les techniciens du service après-vente de TAU sur l'équipement et l'installation de diagnostic EAB.
 - En décembre, mise en place par EAB de plusieurs installations-modèles et entraînement professionnel des techniciens du service après-vente de TAU, chez un nombre sélectionné d'agents, de distributeurs et d'ateliers sous contrat de TAU.
- 5) Projet: commande complémentaire (avenant) pour une installation de diagnostic (premier stade) pour les usines d'automobiles DELTA

- En octobre, l'ingénieur de vente VT 4 de EAB effectue auprès de la direction du service des achats de DELTA et auprès de la direction du service après-vente de DELTA dans le dessein d'obtenir une 3^e commande de fourniture d'installations de diagnostic.
- En novembre, afin de diminuer les stocks, l'ingénieur de vente accorde au service des achats de DELTA une réduction sur le prix des installations.

- En décembre, visite d'information de l'ingénieur de vente de EAB auprès de la direction du service après-vente de DELTA, dans le but de connaître les plans de DELTA relatifs à son service après-vente dans le futur.

6) Projet: commande de l'étude et de l'élaboration d'une installation compacte de diagnostic (deuxième stade) pour voitures particulières ETA

- En octobre, un certain nombre sélectionné d'agents, de distributeurs et d'ateliers sous contrat de ETA est équipé d'une installation compacte de diagnostic, à titre d'essai pratique. En même temps, le personnel technique de ces distributeurs et de ces ateliers de réparation reçoit une instruction théorique et pratique concernant l'utilisation de ces nouvelles installations compactes. Cette instruction est donnée par les ingénieurs de vente de EAB, qui conseillent et assistent régulièrement les distributeurs et les ateliers en question.
- En novembre, cette assistance technique et pratique est poursuivie et même intensifiée. Conjointement avec le bureau d'étude de EAB et le service après-vente de ETA, les ingénieurs de vente établissent un rapport concernant l'évaluation des résultats des essais effectués en octobre et en novembre.
- En décembre, dernière réunion du groupe de travail EAB/ETA, à laquelle assistent les ingénieurs de vente de EAB, les techniciens du bureau d'étude EAB, la direction du service des achats de ETA et la direction du service après-vente de ETA. Présentation des résultats de la "campagne d'essais". EAB s'efforce d'obtenir l'approbation technique de ETA, pour que ces installations compactes puissent être fabriquées en série en 1974.

Etudions maintenant le contrôle trimestriel auquel est soumis le plan (comparaison entre les objectifs prévus et les résultats obtenus effectivement). En même temps que ce contrôle, les raisons des divergences sont analysées, ainsi que les conséquences qui en résultant pour les objectifs prévisionnels - ventes et chiffres d'affaires - à long terme et à court terme. La structure et la réalisation du marketing-mix et des stratégies de commercialisation seront ensuite analysées trimestre par trimestre en se basant sur l'exemple pratique d'un plan de marketing pour 1973, élaboré par l'auteur, pour la vente à l'intérieur de la R.F.A. de la production fabriquée sur commande.

5.2.2.2 Mesures trimestrielles complémentaires, subséquentes ou modificatives pour chaque projet en particulier

5.2.2.2.1 Contrôle du plan prévisionnel des mesures à la fin du premier trimestre

Etant donné qu'il n'était possible, pour les deux premiers trimestres, de ne prévoir que des objectifs qualitatifs destinés à susciter l'intérêt et la demande, ou de déterminer les besoins pour chacun des mois du plan prévisionnel et la conception technique fondamentale des essais à effectuer, le contrôle se limite à vérifier si ces objectifs ont été réellement atteints. Ce contrôle donne les résultats suivants, pour chacun des projets étudiés: (voir plan général, 1^{ier} trimestre, vente de produits fabriqués sur commande, rubrique "contrôle du plan, comparaison entre les objectifs prévus et les résultats atteints" Tableau XXXV).

1) Projet: commande de l'étude et de l'élaboration d'un dispositif automatique d'essai et de vérification pour voitures particulières ZETA

Le but poursuivi, à savoir: susciter l'intérêt et la demande, a été pleinement atteint.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs qualitatifs à court terme et pour la réalisation du marketing-mix:

- les mesures et les objectifs qualitatifs prévus pour le deuxième trimestre (commencer à déterminer la conception technique du dispositif à construire) sont maintenus sans modifications. En outre, pour le deuxième trimestre, et à titre complémentaire, les mesures suivantes seront prévues, surtout en ce qui concerne la fixation de la conception technique:
- Elaboration du volume d'essais prévus et des frais qui en résultent. Cette étude est effectuée par l'ingénieur de vente et par le bureau d'étude de EAB, après la 2^e réunion du groupe de travail, en avril.
- Etablissement des thèmes de discussion pour les réunions ultérieures et du thème particulier pour la réunion suivante. Commencement de l'étude préparatoire pour le premier prototype fonctionnel (travail du bureau d'étude EAB après la troisième réunion du groupe de travail, en mai).
- Détermination, par l'ingénieur de vente EAB et par le bureau d'étude EAB, du thème spécifique pour la réunion suivante. Commencement d'exécution du premier prototype par le bureau d'étude EAB après la 4^e réunion du groupe de travail, où les divers participants ont approuvé le cahier des charges élaboré en commun.

2) Projet: commande de base d'un dispositif électronique de contrôle et de vérification de l'injection de l'essence, pour les usines ZETA

Le but poursuivi, à savoir: susciter l'intérêt et la demande, a été atteint.

Il est procédé déjà à un commencement d'étude pour déterminer la conception technique du dispositif à construire.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs qualitatifs à court terme et pour la réalisation du marketing-mix:

- Les mesures et les objectifs qualitatifs pour le deuxième trimestre (continuer à déterminer et à définir la conception technique du dispositif) sont maintenus sans modifications. En outre pour le deuxième trimestre et à titre complémentaire, les mesures suivantes sont prévues, pour accélérer l'établissement de la conception technique définitive et pour pouvoir déterminer le volume prévisionnel des besoins:
- En avril, l'ingénieur des ventes de EAB et le bureau d'étude de EAB déterminent l'ordre des thèmes pour les réunions ultérieures, et le thème particulier à prévoir pour la réunion suivante.

Le bureau d'étude de EAB commence, après la 3^e réunion du groupe de travail, avec l'élaboration du deuxième prototype expérimental.

- En mai, à l'occasion de la visite d'information de l'ingénieur de vente auprès de la direction du service des achats et de la direction du service après-vente de ZETA, le deuxième prototype expérimental

est remis déjà à fin d'essais - soit un mois plus tôt que prévu initialement. Les premières négociations concernant le prix sont amorcées et le besoin probable est déterminé.

- En juin a lieu la 4^e réunion du groupe de travail au cours de laquelle une discussion anticipée concernant les premiers résultats des essais et les modifications techniques désirées par ZETA. Un mois plus tôt que prévu, le bureau d'étude de EAB commence à élaborer le 3^e prototype expérimental.

3) Projet: commande de base d'une installation de diagnostic pour voitures particulières RHO (premier stade)

L'ingénieur de vente a su susciter l'intérêt et le besoin chez le client, il a été possible d'établir provisoirement une évaluation du volume de la demande.

- Conséquences qui en résultent pour les objectifs qualitatifs à court terme et pour la composition du marketing-mix

Les objectifs qualitatifs pour le deuxième trimestre: continuer à susciter l'intérêt et la demande, à évaluer le volume probable des besoins, à fixer la conception technique définitive de l'installation à construire etc. sont maintenus. Toutefois, étant donné qu'un concurrent a déjà au cours du premier trimestre installé gratuitement un système de diagnostic à fin d'essais dans l'école de formation professionnelle du service après-vente de RHO, les mesures initialement prévues sont modifiées comme suit:

- En avril, un groupe d'experts, composé des ingénieurs de vente de EAB et des techniciens du bureau d'étude EAB organise au moins une fois par semaine, des pourparlers d'information, de démonstration et de consultation

auprès de la direction du service après-vente de RHO, qui permettent d'élucider les problèmes techniques et les desiderata des techniciens de RHO.

De plus, et toujours en avril, la direction du service après-vente de EAB élabore une conception d'ensemble du service après-vente pour l'installation, ne fût-ce qu'à titre provisoire, de l'installation de diagnostic dans les ateliers de réparation sous contrat de RHO.

- En mai, réunion anticipée (prévue à l'origine pour juin) à laquelle participent les ingénieurs de vente de EAB, les techniciens du bureau d'étude de EAB et la direction du service après-vente de RHO, pour y établir et définir la conception technique de l'installation à construire; au cours de ce même mois de mai, présentation également anticipée, d'une installation de diagnostic modifiée en fonction des desiderata de RHO. Parallèlement, les ingénieurs de vente négocient avec la direction des achats de RHO concernant le prix de l'installation et le nombre probable d'unités à fournir en 1973, et présentent la conception d'ensemble d'un service après-vente élaboré pour RHO.
- En juin (au lieu de juillet comme initialement prévu) les ingénieurs de vente soumettent une offre à la direction du service des achats de RHO et à la direction du service après-vente de RHO. En même temps un certain nombre sélectionné d'agents, de distributeurs et d'ateliers sous contrat RHO est équipé, à fin d'essais, d'installations-modèles de diagnostic EAB.

4) projet d'étude et d'élaboration d'une installation de diagnostic pour véhicules utilitaires pour les usines TAU (y inclus un analyseur de fumées diesel)

L'objectif prévu, à savoir: susciter l'intérêt et créer la demande, a été pleinement atteint.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs qualitatifs à court terme et pour la composition et la réalisation du marketing-mix: les mesures et les objectifs qualitatifs pour le 2^e trimestre: la définition de la conception technique et l'évaluation du volume des besoins, sont maintenus.

En outre, pour le 2^e trimestre, les mesures complémentaires suivantes seront prévues, spécialement pour fixer plus rapidement la conception technique:

- En avril, au cours de la 2^e réunion du groupe de travail présentation des divers dispositifs individuels existants déjà et mis en oeuvre pour d'autres installations de diagnostic, et qui pourront le cas échéant servir pour l'installation commandée. Discussion des modifications techniques demandées par le service après-vente de TAU. Le bureau d'étude de EAB commence à l'élaboration préparatoire des éléments de contrôle à modifier.
- En avril également, les ingénieurs de vente et les techniciens du bureau d'étude de EAB fixent de commun accord le thème particulier à traiter lors de la 3^e réunion du groupe de travail, en mai.
- En mai, au cours de la 3^e réunion du groupe de travail, présentation par les ingénieurs de vente de EAB et les techniciens du bureau d'étude de EAB des divers

dispositifs individuels modifiés pour répondre aux désirs du service après-vente de TAU. Ces dispositifs sont laissés à titre gracieux à la disposition de TAU, pour qu'ils soient essayés dans l'école de formation professionnelle de son service après-vente. Les ingénieurs de vente de EAB et les techniciens du bureau d'étude de EAB déterminent de commun accord le thème de la 4^e réunion du groupe de travail, qui aura lieu en juin.

- En juin, lors de cette 4^e réunion, évaluation en commun des résultats des essais des divers dispositifs individuels, résultats qui seront pris en considération lors de l'élaboration du premier prototype expérimental par le bureau d'étude de EAB. L'étude de ce premier prototype devra être poussée autant que possible, la concurrence redoublant ses efforts pour enlever la commande définitive.

5) Projet: commande complémentaire (avenant) pour une installation de diagnostic (premier stade) pour les usines DELTA

L'intérêt et le besoin ont été suscités, certaines modifications minimes, exigées par le client, ont été prises en considération.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs qualitatifs à court terme et pour la composition et la réalisation du marketing-mix:

Les mesures et les objectifs qualitatifs pour le deuxième trimestre, à savoir: continuer à susciter l'intérêt et le besoin, essayer de déterminer le volume de la demande, sont maintenus. En outre les mesures complémentaires

suivantes seront envisagées, pour que l'intérêt et la demande continuent à être suscités, et pour connaître le plus exactement possible le volume prévisionnel de la demande au cours de l'année 1973:

- En avril et en mai, les ingénieurs de vente de EAB participent à des journées d'information des distributeurs et agents de DELTA.

Présentation de l'installation de diagnostic, conférence concernant l'installation, suivie d'une discussion. Réponse aux diverses questions posées par les agents et les distributeurs, que EAB s'efforce d'intéresser à cette nouvelle installation spécialement conçue pour DELTA.

- En juin, des agents et des distributeurs sélectionnés de DELTA sont invités à participer à des démonstrations et à des conférences, organisées dans les bureaux centraux de EAB. Le but principal est d'intéresser activement ces agents et ces distributeurs.

6) Projet: commande d'étude et d'élaboration d'une installation compacte de diagnostic (deuxième stade) pour voitures particulières ETA

L'objectif poursuivi, qui était de susciter l'intérêt et la demande, a été pleinement atteint.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs qualitatifs à court terme et pour la composition et la réalisation du marketing-mix:

Les mesures et les objectifs qualitatifs prévus initialement - définition de la conception technique définitive, détermination du volume des besoins éventuels - sont maintenus inchangés.

Il est en outre prévu pour le 2^e trimestre des mesures complémentaires surtout pour déterminer plus exactement la conception technique de l'installation, dans le but d'obtenir de la direction du service des achats de ETA et de la direction du service après-vente de ETA une réduction du volume des essais, des contrôles et des vérifications, afin de réduire substantiellement le prix des installations. Argument principal: ne pas vérifier nécessairement tout ce qui est techniquement possible, mais mesurer ce qui est utile et raisonnable du point de vue économique. De cette façon, EAB pourrait utiliser divers dispositifs standard du programme commercial ou ceux déjà utilisés dans des installations réalisées pour d'autres fabricants d'automobiles.

En outre, dans le cadre de l'ensemble des mesures générales, les rencontres prévues avec les divers ingénieurs du service après-vente des divers fabricants d'automobiles, dans le but de déceler très tôt les opinions, les avis et les tendances du service après-vente de ces fabricants, sont intensifiées et complétées par des mesures d'encadrement.

5.2.2.2.2 Contrôle du plan après le deuxième trimestre (avril, mai, juin)

Le contrôle du plan effectué à la fin du deuxième trimestre donne les résultats suivants pour chacun des projets (voir le tableau général, deuxième trimestre du programme de la production fabriquée sur commande, rubrique de clôture: "Contrôle du plan; comparaison entre les objectifs prévus et les résultats atteints".)

- 1) Projet: commande de l'étude et de l'élaboration d'un dispositif automatique d'essai et de contrôle pour voitures particulières ZETA

L'accord concernant la détermination de la conception technique de la nature et du volume des essais (ou des

contrôles) a été amorcé; il a été procédé à un commencement d'exécution d'un prototype automatique.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs qualitatifs à court terme et pour la composition et la réalisation du marketing-mix

Les objectifs qualitatifs et les mesures prévues pour le 3^e trimestre sont maintenus. Les mesures sont renforcées par un certain nombre de mesures complémentaires, comme p.ex.: fixer le thème particulier de la réunion suivante du groupe de travail, construction d'autres prototypes fonctionnels, chaque prototype après une réunion du groupe de travail (voir le détail de ces mesures au tableau général, troisième trimestre, programme de la production fabriquée sur commande, Tableau XXXV)

2) Projet: commande de base pour un dispositif électronique d'essai et de contrôle de l'injection de l'essence pour les automobiles ZETA

Ainsi qu'il a été prévu, la définition de la conception technique du dispositif a été accélérée et continuée par la fabrication anticipée (et les essais anticipés également) du deuxième prototype expérimental. Le volume de la demande a pu être déterminé. La quantité prévisionnelle pour chaque mois de l'année 1974 doit être augmentée: au lieu de 200 unités, il faudra 300 unités au moins.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs qualitatifs et quantitatifs à court terme et pour la composition et la réalisation du marketing-mix

Les objectifs qualitatifs prévus pour le 3^e trimestre sont maintenus tels quels; toutefois la demande accrue établie exige une rectification des objectifs quantitatifs

prévus (objectifs de ventes et objectifs du chiffre d'affaires), sous forme d'un changement de l'objectif prévisionnel annuel. De plein accord avec l'ingénieur de vente de EAB, il est procédé à cette rectification de l'objectif annuel, pour tenir compte de la demande accrue. Les nouveaux chiffres sont portés dans la colonne "modification des buts à atteindre" dans la rubrique "prévision annuelle et résultats atteints au trimestre" des tableaux généraux pour le 2^e, 3^e et 4^e trimestre. De plus, une estimation des nouvelles valeurs mensuelles cumulées pour le 3^e et 4^e trimestre est faite d'après les informations des clients; ces valeurs nouvelles sont portées dans chaque colonne mensuelle "modifications prévisionnelles" ("mp") (voir les tableaux pour le 3^e et le 4^e trimestre de la vente du programme de production sur commande, Tableau XXXV)

Les mesures initialement prévues pour le 3^e trimestre sont modifiées comme suit, pour tenir compte de la nouvelle situation

Présentation anticipée du 3^e prototype expérimental, qui est remis à titre gracieux, à fin d'essais dans les ateliers de ZETA, dès le mois de juillet (au lieu d'août, comme initialement prévu).

En même temps, l'ingénieur de vente de EAB s'efforce d'obtenir en juillet l'accord technique de la direction du service des achats de ZETA, en d'autres mots, l'accord sur la conception technique définitive de l'installation; ses efforts portent en outre sur le nombre d'unités que ZETA commandera, et sur le prix unitaire.

En août (au lieu de septembre) l'ingénieur de vente de EAB soumet déjà une offre circonstanciée à la direction du service des achats de ZETA et à la direction du service

après-vente de ZETA. Il effectue une visite de prospection dans le dessein d'obtenir une première commande pour un certain nombre d'unités. En même temps, au cours de cette visite, sont élucidées les modifications techniques désirées par ZETA, et que le bureau d'étude de EAB prendra en considération lors de la construction de la version définitive du dispositif électronique.

En septembre (soit deux mois plus tôt qu'initialement prévu) visite de prospection effectuée en commun par la direction générale de EAB et l'ingénieur de vente EAB auprès de la direction du service des achats de ZETA et de la direction du service après-vente de ZETA, à l'occasion de la présentation suivie d'une démonstration du dispositif électronique définitif.

Conséquences pour les objectifs à long terme des ventes et du chiffre d'affaires et pour les stratégies commerciales

Les objectifs à long terme des ventes et du chiffre d'affaires concernant le dispositif électronique de contrôle de l'injection du carburant, sont rectifiés.

3) Projet: commande de base d'une installation de diagnostic (premier stade) pour voitures particulières RHO

La conception technique définitive a été fixée de commun accord avec le client, le besoin probable a été établi (réduction de l'objectif: en 1974, la demande mensuelle prévue sera moins importante, à savoir 60 unités au lieu de 70 unités.)

Conséquences qui en résultent pour les objectifs quantitatifs à court terme et pour la composition et la réalisation du marketing-mix

De commun accord avec l'ingénieur de vente VT 2 une modification de l'objectif annuel des ventes est effectuée, qui tient compte de la demande moins forte. Les nouveaux chiffres annuels pour la vente et pour le chiffre d'affaires sont portés dans la colonne "modifications des prévisions" de la rubrique "prévision annuelle et résultats atteints au ... trimestre" du tableau général pour le 2^e, 3^e et 4^e trimestre.

De plus, en tenant compte des informations données par le client, il est effectué une estimation des valeurs nouvelles cumulées pour les ventes mensuelles et pour le chiffre d'affaires mensuel pour le 2^e et le 4^e trimestre; ces valeurs nouvelles sont portées dans les colonnes mensuelles respectives (voir le tableau général, 3^e et 4^e trimestre, vente des productions fabriquées sur commande, Tableau XXXXV)

En complément aux mesures de prospection prévues pour le 3^e trimestre, il sera procédé aux mesures supplémentaires ci-après:

- En juillet, élaboration, présentation et montage par EAB de nouvelles plaquettes de circuits imprimés dans le dessein de remédier immédiatement aux pannes nombreuses survenues dans les installations-modèles dont certains distributeurs de RHO furent équipés (défauts de l'appareillage électronique).
- En août, conférences de l'ingénieur de vente de EAB et des techniciens du bureau d'étude de EAB à Francfort-sur-le-Main, à l'occasion des Journées de Rencontres Européennes des managers du service après-vente de RHO.

- En septembre, élaboration en commun (ingénieurs de vente EAB et direction du service après-vente de RHO) des calculs de rentabilité de l'installation de diagnostic, dans le but d'intéresser davantage les distributeurs de RHO et les ateliers de réparation de RHO à l'investissement d'une installation.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs des ventes et du chiffre d'affaires à long terme, et pour les stratégies de commercialisation

Il est effectué une adaptation des objectifs à long terme (objectifs des ventes, objectifs du chiffre d'affaires) pour l'installation de diagnostic RHO. Les objectifs doivent être considérablement réduits. Les nouveaux chiffres prévisionnels sont portés dans le plan général.

- 4) Projet: Etude et élaboration d'une installation de diagnostic pour camions et véhicules utilitaires TAU, y inclus un analyseur de fumées diesel

Les pourparlers pour l'établissement de la conception technique sont entamés. La précision de mesurage des dispositifs individuels remis à TAU à fin d'essai dans leurs ateliers se révèle insuffisante, du moins eu égard aux desiderata de RHO. Le nombre d'unités dont TAU aura besoin par mois a pu être établi.

(Réduction des objectifs. Le nombre d'installations de diagnostic modèles pour chaque mois de l'année prévisionnelle 1974 sera sensiblement moins élevé que celui établi par EAB: 5 unités au lieu de 7 unités).

Conséquences qui en résultent pour les objectifs qualitatifs et quantitatifs à court terme et pour la composition et la réalisation du marketing-mix

Les nouveaux chiffres prévisionnels annuels des ventes et du chiffre d'affaires sont portés dans la colonne

"modification des prévisions" dans la rubrique: "prévision annuelle et résultats atteints au trimestre "du tableau général pour le 2^e, 3^e et 4^e trimestre, vente de la production fabriquée sur commande".

Les chiffres prévisionnels des ventes mensuelles et du chiffre d'affaires mensuel pour le 4^e trimestre sont remplacés par les chiffres nouveaux élaborés en fonction des informations données par le client. En d'autres mots: les valeurs mensuelles cumulées, tant pour les ventes que pour le chiffre d'affaires sont estimées pour le 4^e trimestre et portées dans les colonnes mensuelles respectives (voir tableau général pour le 4^e trimestre, vente de la production fabriquée sur commande", Tableau XXXXV)

Les objectifs qualitatifs prévus pour le 3^e trimestre - continuation des efforts pour déterminer définitivement la conception technique du dispositif - sont maintenus. Les mesures initialement prévues pour le 3^e trimestre sont modifiées comme suit, en raison de l'imprécision des divers instruments de mesurage:

- Au cours des mois de juillet et d'août, le système d'indication analogique des divers instruments est remplacé par le bureau d'étude EAB par des instruments à indication numérique. De ce fait, la 5^e réunion du groupe de travail RHO/EAB au cours de laquelle devait être présenté le premier prototype à indication numérique - prototype qui serait alors mis à la disposition de RHO pour qu'il puisse en faire l'essai dans son école de formation professionnelle, cette réunion est remise à septembre.

Le prototype étant remis à RHO à titre d'essai, l'ingénieur de vente de EAB assiste constamment les techniciens de RHO et procède, ensemble avec ceux-ci, à

l'évaluation des résultats des essais, avec la collaboration du bureau d'étude de EAB et le service après-vente de TAU.

5) Projet: commande complémentaire (par avenant) d'une installation de diagnostic (premier stade) pour voitures particulières DELTA

L'intérêt et la demande ont été suscités de manière accrue, surtout par suite des mesures complémentaires prises au cours du 2^e trimestre. Le besoin probable a pu être établi. Il y a une légère réduction du chiffre prévisionnel par mois en 1974. Le client n'aura besoin que de 120 unités par mois (au lieu des 150 unités prévues par EAB).

Conséquences qui en résultent pour les objectifs quantitatifs à court terme et pour la composition et la réalisation du marketing-mix

De commun accord avec l'ingénieur de vente VT 4 de EAB il est procédé à une modification de la prévision annuelle, tant pour les ventes que pour le chiffre d'affaires, pour tenir compte de l'information obtenue du client.

Ces nouveaux chiffres sont portés dans la colonne "modification des prévisions" de la rubrique "prévision annuelle et résultats atteints au ^e trimestre" du tableau général pour le 2^e, 3^e et 4^e trimestre. De plus, en tenant compte des indications du client, une estimation des nouveaux chiffres prévisionnels cumulatifs est effectuée pour chaque mois (ventes et chiffre d'affaires) du 3^e et du 4^e trimestre. Ces chiffres sont alors portés dans la colonne "modifications des prévisions" du mois respectif (voir tableau général - vente des produits fabriqués sur commande, Tabl. XXXCV)

Outre les mesures de prospection déjà fixées pour le 3^e trimestre, il sera procédé aux mesures complémentaires suivantes:

- En juillet, l'ingénieur de vente de EAB propose à la direction du service des achats de DELTA une solution de remplacement: acquérir les installations nécessaires sur la base d'un crédit-bail.
- En septembre, l'ingénieur de vente de EAB assiste activement à une journée de rencontre des distributeurs DELTA, y présente la nouvelle installation, y fait une conférence technique suivie de discussion, dans le dessein d'intéresser les distributeurs et les ateliers sous contrat de DELTA à l'acquisition de la nouvelle installation.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs des ventes et du chiffre d'affaires à long terme et pour les stratégies de la commercialisation

Les objectifs à long terme (ventes et chiffre d'affaires) prévus pour l'installation de diagnostic pour voitures particulières DELTA doivent être rectifiés (réduction des objectifs).

6) Projet: commande d'étude et d'élaboration d'une installation de diagnostic compacte (2^e stade) pour les voitures particulières ETA

La conception technique définitive de l'installation compacte a été établie de commun accord avec le client, en réduisant le volume des mesurages au minimum et en se servant des dispositifs déjà utilisés (et éprouvés) dans les installations de diagnostic élaborées pour d'autres clients. La demande prévisionnelle a été établie. Il y a lieu de réduire les objectifs pour les

divers mois de l'année 1974, les chiffres étant inférieurs à ceux prévus initialement par EAB: 12 unités au lieu de 15.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs quantitatifs à court terme et pour la composition et la réalisation du marketing-mix

Les nouveaux chiffres prévisionnels des ventes annuelles et du chiffre d'affaires annuel sont portés dans la colonne "modification des prévisions" de la rubrique "prévision annuelle et résultats atteints au.....^e trimestre" pour le 2^e, 3^e et 4^e trimestre.

Les chiffres prévisionnels pour le 3^e trimestre (ventes et chiffre d'affaires) sont remplacés par ceux résultant des informations transmises par le client. En d'autres mots, les valeurs cumulatives mensuelles du chiffre d'affaires et des ventes sont estimées pour le 3^e trimestre et portées dans les colonnes mensuelles "modification des prévisions". Au 4^e trimestre, ces mêmes valeurs sont simplement reportées, puisque EAB s'attend déjà à recevoir la commande définitive au cours du 3^e trimestre (voir plan général, 3^e et 4^e trimestre, vente de la production fabriquée sur commande, Tabl. XXXIV)

Afin de renforcer les mesures déjà fixées pour le 3^e trimestre, des mesures complémentaires seront prévues:

- En juillet, l'ingénieur de vente VT 5 établit un calcul de rentabilité pour l'installation. Il établit également, de commun accord avec le bureau d'étude de EAB, le thème principal de la nouvelle réunion du groupe de travail EAB/ETA, qui aura lieu en août.

- En septembre, l'ingénieur de vente de EAB fait une conférence de présentation à l'école de formation professionnelle du service après-vente de ETA. En même temps, à l'occasion de la 6^e réunion du groupe de travail EAB/ETA, présentation du deuxième prototype modifié, qui est mis à la disposition de ETA à fin d'essais.

En outre, dans le cadre de l'ensemble des mesures générales pour le 2^e trimestre, les séances communes d'échanges d'informations et d'idées, organisées avec la participation des inspecteurs régionaux du service après-vente des divers clients et des ingénieurs de vente responsables de la vente des produits commerciaux continuent et sont même intensifiées. De même, les mesures d'encadrement.

Divers clients ont accordé leur approbation technique et leur recommandation à la nouvelle série de bancs d'essai des freins BPS 100/101/102/103.

5.2.2.2.3 Contrôle du plan après le 3^e trimestre

(juillet, août, septembre)

Étant donné que dans le 3^e trimestre, il existe déjà pour la plupart des projets, outre les objectifs qualitatifs, des objectifs quantitatifs sous forme de chiffres prévisionnels, mois par mois, des prévisions des ventes et du chiffre d'affaires, le contrôle du plan étudiera en tout premier lieu, à côté du contrôle des objectifs qualitatifs, les divergences entre les résultats obtenus et ceux prévus pour le trimestre, et en recherchera les raisons.

Le contrôle du plan effectué à la fin du 3^e trimestre donne, pour chacun des projets indiqués, les résultats

suivants: (voir tableau général pour le 3^e trimestre des ventes de la production fabriquée sur commande, rubrique "contrôle du plan: comparaison entre les objectifs prévus et les résultats atteints", Tabl. XXXIV)

1) Projet: commande de l'étude et de l'élaboration d'un dispositif automatique d'essai et de contrôle pour voitures particulières ZETA

Les efforts tendant à pouvoir fixer définitivement la conception technique des contrôles à effectuer, sont poursuivis. Le bureau central du service après-vente ZETA est toutefois d'avis qu'il existe une disproportion flagrante entre les mesurages effectués par les dispositifs et les prix unitaires proposés par EAB.

Le volume prévisionnel de la demande a pu être établi. Pour 1974, les besoins mensuels seront moins élevés que ceux que EAB avait prévu. Les commandes éventuelles seront de l'ordre d'une unité par mois, et non de trois unités.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs qualitatifs et quantitatifs à court terme et pour la composition et la réalisation du marketing-mix.

- En ce qui concerne les objectifs qualitatifs: élaboration d'une conception technique entièrement nouvelle, qui sera définitivement établie au cours du 4^e trimestre.
- En ce qui concerne les objectifs quantitatifs: efforts accrus pour l'obtention d'une commande d'étude et d'élaboration d'une installation-modèle au cours du 4^e trimestre.

Les chiffres rectifiés en conséquence sont portés, de la manière déjà décrite, dans les colonnes respectives "modification des prévisions" pour le 3^e et 4^e trimestre (voir plan général, 3^e et 4^e trimestre, vente des produits fabriqués sur commande, tabl. XXXIV)

Les mesures initialement prévues pour le 4^e trimestre sont modifiées comme suit, pour tenir compte de la situation effective:

- En octobre et en novembre, le bureau d'étude de EAB et l'ingénieur de vente VT 1 de EAB établiront en commun une conception entièrement nouvelle du dispositif automatique, qui sera constitué par unités de montage complètement autonomes. Le dispositif pourra être agrandi et complété unité par unité, de façon à en permettre l'utilisation depuis le "petit" atelier de réparation jusqu'au plus grand, sans modifications substantielles, ce qui aura pour résultat de le rendre intéressant, tant du point de vue technique que du point de vue du prix, pour tous les ateliers de réparation et pour tous les distributeurs des voitures ZETA.
- Fin novembre, lors d'une visite commune auprès de la direction centrale du service après-vente de ZETA, la direction générale de EAB, le bureau d'étude de EAB et l'ingénieur de vente VT 1 de EAB exposent la nouvelle conception technique par unités de montage et s'efforcent d'obtenir une commande d'étude et d'élaboration pour une installation-modèle.
- En décembre, présentation au service central après-vente de ZETA d'un premier prototype expérimental et fonctionnel du nouveau dispositif automatique à éléments de montage, par l'ingénieur de vente de EAB et le bureau d'étude de EAB. Discussion des modifications

techniques demandées par ZETA, qui seront prises en considération lors de la construction de la première installation-modèle.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs à long terme des ventes et du chiffre d'affaires et pour les stratégies de la commercialisation

La planification d'un produit nouveau, à savoir la nouvelle élaboration d'un dispositif automatique de contrôle pour voitures particulières, est activée autant que possible.

2) Projet: commande de base pour un dispositif électronique de contrôle de l'injection de l'essence pour les usines d'automobiles ZETA

Ecart entre les objectifs "chiffre d'affaires" visés et les résultats atteints = 100 %, étant donné que le client n'a pas encore passé commande ferme au cours du 3^e trimestre. Raison de cette divergence: avant de passer commande, le client veut soumettre à l'essai le dispositif présenté en septembre.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs à court terme des ventes et du chiffre d'affaires, et pour la composition et la réalisation du marketing-mix

Les objectifs mensuels cumulés (ventes et chiffre d'affaires) déjà prévus au 2^e trimestre en se basant sur les informations du client sont maintenus, étant donné qu'après les résultats des essais, la date de la passation de la commande pourra se modifier éventuellement, mais non le volume des besoins et par conséquent le nombre d'unités qui sera commandé.

Ce fait trouve sa répercussion dans les efforts accrus, au 4^e trimestre, dans le dessein d'obtenir cette commande: augmentation de la fréquence des visites, conseils plus nombreux concernant la technique de l'utilisation du dispositif électronique, afin d'atteindre le volume des commandes prévu pour chaque mois.

(Voir le détail de ces mesures dans le plan général, 4^e trimestre, des ventes de la production fabriquée sur commande: "mesures complémentaires, modifications, mesures subséquentes", tableau XXXIV)

3) Projet: commande de base d'une installation de diagnostic (1^{ier} stade) pour les voitures particulières RHO

Divergence du résultat atteint et de l'objectif prévu (chiffre d'affaires pour le trimestre).

La divergence au 3^e trimestre entre le chiffre d'affaires réel cumulé (chiffres d'affaires cumulés des mois de juillet, août et septembre, qui se montaient à 108 T DM) et l'ancien chiffre prévisionnel (des mois de juillet, août et septembre = 180 T DM) est de l'ordre de - 40 %.

La divergence entre le chiffre d'affaires réel cumulé (= 180 T DM) et le nouveau chiffre prévisionnel cumulé* (des mois de juillet, août et septembre = 135 T DM) est de l'ordre de - 20 %.

Raisons de ces divergences

a) par rapport à l'ancien chiffre prévisionnel:

Par suite de la réduction des objectifs qui eut lieu au cours du 2^e trimestre, il n'a été passé commande

- * après rectification, au cours du 2^e trimestre, du chiffre prévisionnel du chiffre d'affaires annuel.

que pour 50 % des installations-modèles initialement prévues.

b) par rapport au nouveau chiffre prévisionnel rectifié:

L'apparition de diverses pannes techniques dans les installations-modèles dont furent équipés certains ateliers ou distributeurs à titre d'essai, a produit un effet négatif: les distributeurs de RHO se retiennent de passer commande.

c) par rapport aux deux chiffres prévisionnels:

La situation critique sur le marché des équipements d'atelier au 3^e trimestre 1973: la crise du pétrole s'annonce. Premières répercussions, qui peuvent, grosso modo, se résumer comme suit:

- L'entretien d'une voiture automobile coûte sensiblement plus cher
- Augmentation du prix des nouvelles voitures
- Augmentation sensible du prix des réparations dans les ateliers
- Augmentation considérable du prix de l'essence (on parle même de rationnement!)
- Augmentation des primes d'assurance

Les ateliers de réparation, surtout les grands ateliers, ont un coefficient d'utilisation peu élevé (manque d'ordres ou de clientèle).

Les ateliers de réparation ne sont de ce fait nullement disposés à faire de gros investissements, en raison de l'accroissement général des coûts, des mesures de stabilisation conjoncturelle prises par le Gouvernement de la R.F.A. (taxe sur les investissements de 11 %, restriction des crédits, augmentation de l'intérêt sur crédits accordés, etc.). Voir également l'analyse de la situation au chapitre traitant

la vente des produits commerciaux, et des mesures prises après le contrôle du plan du 3^e trimestre pour la vente de ces produits, page 637. à 647

Conséquences qui en résultent pour les objectifs à court terme (ventes et chiffre d'affaires, et pour la composition et la réalisation du marketing-mix

Les chiffres déjà rectifiés pour le 4^e trimestre et qui résultent d'une adaptation des chiffres prévisionnels établis au 2^e trimestre par suite des informations obtenues du client, sont maintenus malgré tout, étant donné que, dès que les difficultés techniques survenues aux installations-modèles fournies auront été écartées définitivement, il n'y a aucune raison de croire que les distributeurs de RHO n'auront plus besoin de ces installations en octobre, novembre et décembre (informations fournies par RHO). En sus des mesures déjà prévues pour le 4^e trimestre, les mesures complémentaires suivantes seront également réalisées:

- En octobre et en novembre visites de prospection plus fréquentes, effectuées par l'ingénieur de vente EAB et les inspecteurs régionaux du service après-vente de RHO auprès des distributeurs et des ateliers de réparation de RHO.
- En octobre, l'ingénieur de vente VT 2 de EAB soumet par écrit à la direction du service des achats de RHO une offre complémentaire d'acquisition des installations de diagnostic au moyen du crédit-bail. Il insiste en outre sur cette possibilité de crédit-bail aussi bien lors de ses visites de prospection en octobre et en novembre qu'au cours d'une conférence de presse organisée en novembre pour la presse spécialisée.

- En décembre, un cours d'entraînement professionnel est organisé, dans les ateliers centraux de EAB, pour tous les distributeurs de RHO qui ont acheté en 1973 une installation de diagnostic.

Par ailleurs, dès octobre, les sociétés de distribution EAB à l'étranger commencent leurs visites de prospection auprès des agents et distributeurs européens de RHO les plus importants, et y installent le cas échéant, à titre d'essai, une installation-modèle. (Notons en passant l'influence des ventes de la production fabriquée sur demande du marché intérieur, sur la vente de la production fabriquée sur demande du marché extérieur).

Conséquences qui en résultent pour les objectifs à long terme (ventes et chiffre d'affaires) et pour les stratégies de la commercialisation

Les objectifs à long terme (ventes et chiffre d'affaires) sont adaptés à la demande modifiée. La planification des dispositifs à base d'équipement électronique est particulièrement forcée, surtout en ce qui concerne l'élaboration de nouvelles plaquettes de circuits imprimés pour les installations de diagnostic pour voitures particulières.

- 4) Projet: commande de l'étude et de l'élaboration d'une installation de diagnostic pour véhicules utilitaires TAU (y compris l'analyseur de fumées diesel)

Les efforts pour déterminer définitivement la conception technique des essais et des contrôles de l'installation de diagnostic pour véhicules utilitaires avec les divers dispositifs individuels modifiés, sont poursuivis activement. Les modifications techniques requises ont été effectuées (problème de la précision de mesurage des divers dispositifs, qui fut une pierre d'achoppement au cours des discussions précédentes).

Le premier modèle expérimental à éléments électroniques modifiés et qui fut remis à TAU à fin d'essai dans l'école de formation professionnelle du service après-vente de TAU, est encore sujet à des pannes.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs qualitatifs et quantitatifs à court terme et pour la composition et la réalisation du marketing-mix

En ce qui concerne les objectifs qualitatifs

Définition de la conception technique définitive des essais et des contrôles à effectuer à l'aide de la nouvelle installation équipée d'éléments électroniques modifiés.

En ce qui concerne les objectifs quantitatifs

Les efforts portent sur l'obtention d'un ordre d'étude et de construction de plusieurs installations-modèles au cours du 4^e trimestre 1973. Les nouvelles valeurs établies d'après les informations du client ont déjà été portées après le contrôle du plan, au 2^e trimestre, dans la colonne "modifications des prévisions" pour le 4^e trimestre (voir plan général IV des ventes de la production fabriquée sur commande, tableau XXXIV)

Les mesures initialement prévues pour le 4^e trimestre sont modifiées comme suit, étant donné que le premier prototype expérimental est encore sujet à des pannes:

- Remaniement complet par le bureau d'étude de EAB de l'installation de diagnostic, surtout en ce qui concerne les nouveaux éléments électroniques mis en oeuvre. En octobre et en novembre, construction d'un deuxième prototype expérimental.

- En octobre, l'ingénieur de vente VT 3 effectue auprès de la direction du service des achats et de la direction du service après-vente de TAU une visite d'information, pour les mettre au courant de l'état du projet.
- En novembre présentation du 2^e prototype complètement remanié, avec des éléments électroniques changés, par l'ingénieur de vente de EAB et le bureau d'étude de EAB. Assistent à la démonstration, les ingénieurs du service après-vente de TAU et la direction de ce service. L'installation est mise à la disposition de TAU pour qu'elle soit soumise à des essais dans les ateliers de l'école de formation professionnelle du service après-vente de TAU.
- En novembre également, l'ingénieur de vente VT 3 soumet une offre complémentaire à la direction du service des achats de TAU et à la direction du service après-vente de TAU. Il offre en outre un stage de formation professionnelle et de mise au courant pour tout ingénieur ou technicien du service après-vente de TAU.
- En novembre également, entre les ingénieurs de vente de EAB, les techniciens du bureau d'étude de EAB, la direction du service des achats de TAU et la direction du service après-vente de TAU, réunion de clôture pour y discuter les résultats des essais. De commun accord, fixation de la conception technique définitive des contrôles à effectuer à l'aide de l'installation. EAB s'efforce d'obtenir un ordre pour la construction de plusieurs installations-modèles.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs à long terme (ventes et chiffre d'affaires et pour les stratégies de commercialisation).

La planification des produits est accélérée, surtout en ce qui concerne l'élaboration des divers dispositifs électroniques et les systèmes électroniques à indications numériques (au lieu des systèmes analogiques utilisés jusqu'ici).

- 5) Projet: commande complémentaire (avenant) d'une installation de diagnostic (1^{er} stade) pour voitures particulières DELTA

Divergences par rapport au chiffre d'affaires prévisionnel pour le trimestre (objectif prévisionnel pour le trimestre).

La divergence entre le chiffre d'affaires cumulatif atteint au 3^e trimestre (juillet, août, septembre = 413 T DM) et le chiffre cumulatif prévisionnel initialement prévu pour la même période (= 600 T DM) est de l'ordre de - 31 %.

La divergence entre le chiffre d'affaires cumulatif atteint au 3^e trimestre (juillet, août, septembre = 413 T DM) et le chiffre cumulatif prévisionnel rectifié (juillet, août, septembre = 450 T DM) est de l'ordre de - 8 %.

Raisons de ces divergences

Les divergences sont avant tout le résultat de la situation particulière du marché pour les équipements d'atelier qui caractérise le 3^e trimestre 1973 (voir l'analyse et les explications relatives au contrôle du plan des ventes des produits commerciaux, 3^e trimestre, page 637 à 647)

Conséquences qui en résultent pour les objectifs à court terme (ventes et chiffre d'affaires) et pour la composition et la réalisation du marketing-mix

Les objectifs cumulatifs à court terme (ventes et chiffre d'affaires) déjà fortement réduits lors du contrôle du plan après le 2^e trimestre sont maintenus, vu que l'on espère atteindre malgré tout ces objectifs grâce à des réductions du prix et des facilités de paiement (voir mesures complémentaires).

En particulier, outre les mesures de prospection déjà prévues pour le 4^e trimestre, les mesures complémentaires suivantes seront réalisées, en tout premier lieu: réduction des prix et offre de leasing, pour réduire les stocks dans la mesure la plus large. En outre, l'installation de diagnostic est présentée aux managers du service après-vente de DELTA des divers pays d'Europe, à l'occasion d'une Rencontre Internationale des managers des services après-vente européens de DELTA (présentation suivie de démonstration). En outre, toujours à l'occasion de cette journée de rencontre, conférences par les ingénieurs de vente de EAB et par les techniciens du bureau d'étude EAB (voir plan général, 4^e trimestre, ventes des produits fabriqués sur commande, tableau XXXIV)

- 6) Projet: commande de l'étude et de l'élaboration d'une installation de diagnostic pour voitures particulières ETA (2^e stade, installation compacte)

Divergences par rapport au chiffre d'affaires prévisionnel pour le 4^e trimestre: l'objectif prévisionnel réduit (12 installations-modèle d'une valeur de 120.000 DM au lieu de 15, valeur 150.000 DM) a été atteint.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs qualitatifs à court terme et pour la composition et la réalisation du marketing-mix

En sus des mesures déjà prévues pour le 4^e trimestre et visant l'essai pratique des installations-modèles dont les distributeurs ont déjà été équipés, il sera procédé aux mesures subséquentes détaillées ci-après:

- En octobre, l'ingénieur de ventes VT 5 effectue auprès de la direction du service après-vente de ETA une visite d'information, pour la mettre au courant concernant l'état des "essais pratiques".
- En novembre, l'ingénieur de ventes VT 5 établit, ensemble avec les techniciens du bureau d'étude de EAB, une "évaluation conclusive" des essais pratiques. Cette évaluation sera présentée lors des pourparlers de clôture, en décembre, entre l'ingénieur de ventes, la direction du service des achats de ETA et la direction du service après-vente de ETA.
- En décembre, lors de la réunion de clôture, l'ingénieur de ventes s'efforce également d'obtenir l'homologation technique pour la fabrication en série en 1974 et un contrat de base pour les années 1974 - 1975.

En outre, dans le cadre des mesures générales pour le 3^e trimestre, il est procédé, comme prévu:

- à l'organisation des réunions entre les ingénieurs de ventes de EAB et les inspecteurs régionaux des services après-vente des divers distributeurs et ateliers de la clientèle de la production fabriquée sur commande, dans le dessein de connaître très tôt les tendances, les opinions et les plans de l'organisation du service après-vente de cette clientèle.

- à l'organisation des sessions d'échange d'informations et d'idées, entre les inspecteurs régionaux des services après-vente de la clientèle de la production fabriquée sur commande et les agents de vente sous contrat EAB.
- à une demande d'approbation technique et d'homologation par les clients principaux de la production fabriquée sur commande de la nouvelle série de bancs d'essai de puissance LPS 95 et 96 et des vérificateurs du moteur MT 268 et 269.
- à la réalisation des mesures d'encadrement initialement prévues.

5.2.2.2.4 Contrôle du plan après le 4^e trimestre
(octobre, novembre, décembre)

Le contrôle du plan, qui est effectué après le 4^e trimestre, a une double fonction:

- d'une part, le contrôle des objectifs quantitatifs et qualitatifs prévus pour le trimestre, pour chaque projet et pour chaque client de la production sur commande, ainsi que le contrôle de l'efficacité des mesures complémentaires ou subséquentes.

Il indique par conséquent jusqu'à quel point (ou jusqu'à quel degré) l'objectif qualitatif a été atteint (p.ex. si la conception technique d'un dispositif ou d'une installation a été fixée définitivement ou non), et jusqu'à quel point l'objectif quantitatif a été atteint (les divergences par rapport au chiffre d'affaires prévisionnel pour le trimestre). En dernière analyse, il démontre l'efficacité de tout le marketing-mix qui avait été prévu pour le 4^e trimestre.

- d'autre part, il constitue un contrôle pour l'année 1973 des objectifs prévisionnels annuels (ventes et chiffre d'affaires annuels), puisque les valeurs mensuelles cumulées (prévues et/ou atteintes) du chiffre d'affaires constituent en dernière analyse une valeur annuelle (prévue et/ou atteinte). Il indique par conséquent l'efficacité du marketing-mix élaboré et réalisé pour l'année écoulée (1973). Le contrôle du plan, effectué après le 4^e trimestre pour chacun des projets en cours, a donné les résultats suivants: (voir également le plan général, 4^e trimestre, rubrique "contrôle du plan, comparaison entre les objectifs prévus et les résultats atteints, tableau XXXIV)

1) Projet d'étude et d'élaboration d'un dispositif automatique d'essai et de contrôle pour voitures particulières ZETA

La nouvelle conception technique a été établie définitivement.

Divergence des résultats par rapport au chiffre d'affaires prévu pour le trimestre et pour l'année.

La divergence au 4^e trimestre entre le chiffre d'affaires cumulé réellement atteint (chiffre d'affaires cumulatif pour les mois d'octobre, de novembre et de décembre = 15.000 DM) et le chiffre d'affaires cumulatif prévu au début de l'année pour ces mêmes mois (soit 45.000 DM) est de l'ordre de - 67 %. Ce chiffre constitue également la divergence entre le chiffre d'affaires annuel prévu et le chiffre d'affaires annuel atteint.

La divergence au 4^e trimestre entre le chiffre d'affaires cumulé effectivement atteint (15.000 DM) et le chiffre prévisionnel rectifié pour le même laps de temps (15.000 DM) est + 0 %.

Raisons de la divergence

a) avec les chiffres initialement prévus:

par suite de la réduction de l'objectif effectué au cours du 3^e trimestre*, il n'a été commandé qu'une seule installation-modèle, au lieu de 3, comme il était prévu à l'origine.

b) le chiffre prévisionnel rectifié (tant pour l'année que pour le trimestre) a été atteint (1 installation, valeur 15.000 DM, au lieu de 3 installations, valeur 45.000 DM).

Conséquences qui en résultent pour les objectifs à court terme (ventes et chiffre d'affaires) pour 1974 et pour la composition et la réalisation du marketing-mix 1974:

L'installation-modèle fournie à fin d'essais pratiques est constamment surveillée et contrôlée quant à son fonctionnement par l'ingénieur de ventes VT 1 et EAB et par les techniciens du bureau d'étude de EAB, qui, en commun, évaluent les résultats des essais. Avec l'assistance du bureau d'étude de EAB, l'ingénieur de ventes EAB s'efforce d'obtenir une commande pour plusieurs installations-modèles dont seraient équipés en 1974 un nombre sélectionné de distributeurs et de filiales de ZETA. En même temps, il s'informe concernant le besoin probable de ZETA pour les années 1974, 1975 et 1976 en dispositifs automatiques d'essais et de contrôle fabriqués en série. Après que plusieurs installations-modèles ont été soumises aux essais, l'ingénieur de ventes s'efforcera d'obtenir l'approbation technique et l'homologation du dispositif automatique, dans le but de le pouvoir incorporer à la production purement commerciale.

* après rectification du chiffre prévisionnel annuel, effectuée au 3e trimestre.

Conséquences pour les objectifs à long terme (ventes et chiffre d'affaires) et pour les stratégies de commercialisation

Les besoins en dispositifs automatiques de contrôle (fabrication en série) tels qu'ils ont été établis par l'ingénieur de ventes de EAB, sont portés dans le planning des objectifs à long terme jusqu'en 1976 au moins. Dans le cadre de la planification des produits, qui se base sur les résultats des essais pratiques effectués avec les installations-modèles, EAB s'efforce de réaliser une réduction sensible du prix de revient (et donc de vente, par répercussion), et continue l'élaboration des dispositifs à éléments électroniques de façon telle que le dispositif automatique de vérification et de contrôle, spécialement élaboré pour les usines ZETA, puisse servir de base pour l'élaboration ultérieure de ce genre de dispositifs pour d'autres fabricants de voitures automobiles. Après homologation par ZETA, le dispositif élaboré spécialement pour eux est inséré dans le programme commercial et offert aux divers agents, distributeurs et ateliers de réparation sous contrat de ZETA.

2) Projet: commande de base pour un dispositif électronique de vérification de l'injection de l'essence pour les usines ZETA

Divergence par rapport au chiffre d'affaires trimestriel (et annuel) prévu. La divergence par rapport à l'ancien chiffre trimestriel (et annuel) est de l'ordre de + 55 %, celle par rapport au chiffre rectifié (mp) est de + 3 %.

Raisons de cette divergence:

a) par rapport au chiffre prévisionnel initial

Au cours du deuxième trimestre, il apparut que le client avait, pour les mois de l'année 1974, un besoin 50 % supérieur à celui initialement prévu.

b) par rapport au chiffre prévisionnel rectifié au 2^e trimestre

Par suite du besoin annuel établi au cours du 2^e trimestre, le chiffre prévisionnel a été dépassé au 4^e trimestre de 5 % environ, par suite des mesures de marketing prises au cours du 3^e et du 4^e trimestre.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs à court terme (ventes et chiffre d'affaires) 1974 et pour la composition et la réalisation du marketing-mix au cours de cette année 1974

L'ingénieur de ventes de EAB s'efforce auprès de ZETA d'obtenir des commandes complémentaires (par voie d'avenant) pour l'équipement du service après-vente de toutes les filiales, des distributeurs et des ateliers de réparation sous contrat de ZETA; il établit en outre le besoin prévisionnel de ZETA en 1974, 1975 et 1976, et s'efforce d'obtenir la recommandation technique et l'homologation des dispositifs électroniques de contrôle de l'injection de l'essence, dans le but de pouvoir les incorporer dans le programme purement commercial.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs à long terme (ventes et chiffre d'affaires) et pour les stratégies de commercialisation jusqu'en 1976

Les besoins en dispositifs électroniques de contrôle de l'injection de l'essence, que l'ingénieur de ventes a pu établir, sont portés dans le planning des objectifs à long terme, jusqu'en 1976. Dans le cadre de la planification des produits, le bureau d'étude de EAB s'efforce de simplifier le maniement de l'appareil et d'en rationaliser la construction, en vue d'en réduire le coût et le prix de vente.

En outre, les autres groupes des ingénieurs de ventes VT 2, VT 3, VT 4 et VT 5 de EAB offrent aux autres fabricants d'automobiles une version légèrement modifiée du dispositif pour son utilisation dans leurs services après-vente respectifs. Après avoir obtenu l'approbation technique et la recommandation de ZETA, le dispositif électronique est incorporé au programme commercial.

3) Projet: Commande de base d'une installation de diagnostic (au premier stade) pour automobiles RHO

Divergences par rapport au chiffre d'affaires trimestriel et/ou annuel.

Par rapport au chiffre d'affaires initialement prévu au début de l'année, la divergence est de l'ordre de - 21. %; par rapport au chiffre rectifié au 2^e trimestre, la divergence est de l'ordre de - 8 %.

Raisons de ces divergences:

a) Au 2^e trimestre, on fut à même de constater que le client aurait pour l'année prévisionnelle 1974, un besoin mensuel moins conséquent en installations de diagnostic: 60 unités au lieu de 70 unités. C'est ce qui explique la divergence par rapport à l'ancien chiffre prévu.

b) par rapport au chiffre rectifié au cours du 2^e trimestre:

Malgré les efforts considérables de prospection déployés au 4^e trimestre, il n'a pas été possible d'atteindre le chiffre d'affaires prévisionnel, prudemment rectifié déjà. Au cours du 3^e trimestre, par suite d'un manque sensible de travail, d'une forte augmentation des coûts, des mesures prises par le

gouvernement de la R.F.A. pour stabiliser la tendance inflationniste de la conjoncture, les ateliers de réparation montrèrent peu d'intérêt à acquérir des biens d'investissement dont le besoin immédiat ne se faisait plus sentir avec la même intensité qu'au début de l'année. Au 4^e trimestre, la crise du pétrole, avec ses répercussions immédiates et ses perspectives non moins redoutées, la stagnation absolue de la vente des voitures automobiles neuves ou de seconde main, le chômage partiel dans l'industrie automobile, la forte augmentation du coût de l'entretien des véhicules en général, le rationnement du carburant etc. accentuèrent encore la tendance pessimiste et la regression, si bien que dans la plupart des cas, les fabricants d'automobiles se voyaient dans l'impossibilité absolue de conseiller (ou d'imposer) à leurs distributeurs l'acquisition d'une installation de diagnostic onéreuse. Le moment semblait on ne peut plus mal choisi (voir également l'analyse de la situation du marché au 4^e trimestre 1973 au chapitre 624). Dans le cadre du planning de la commercialisation à court terme, pour la vente de la production commerciale, page 647 à 656)

Conséquences qui en résultent pour les objectifs à court terme (ventes et chiffre d'affaires) pour 1974, ainsi que pour la composition et la réalisation du marketing-mix

L'ingénieur de vente VT 2 de EAB s'efforce d'obtenir des usines RHO des commandes subséquentes pour équiper tout le réseau après-vente de RHO (agents, distributeurs, ateliers sous contrat) avec les nouvelles installations de diagnostic; établit le besoin prévisionnel pour 1974, 1975 et 1976, et essaie d'obtenir l'approbation technique et l'homologation de

l'installation élaborée pour les usines RHO, dans la dessein d'incorporer cette installation dans le programme de la production commerciale.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs à long terme (ventes et chiffre d'affaires) jusqu'en 1976 et pour les stratégies de la commercialisation

Les besoins en installations de diagnostic, établis par l'ingénieur de ventes VT 2 sont portés dans le planning des objectifs à long terme jusqu'en 1976.

La planification des produits doit s'orienter vers l'élaboration d'une installation de diagnostic plus facile à manier, plus compacte et moins chère, spécialement destinée aux petits ateliers et aux ateliers moyens. Dès que les usines RHO auront approuvé et homologué l'installation, la prospection auprès des distributeurs et ateliers RHO sera renforcée, surtout pour la vente des produits devenus commerciaux.

4) Projet: Etude et élaboration d'une installation de diagnostic pour voitures utilitaires TAU, y compris un analyseur de fumées diesel

La nouvelle conception technique de l'installation entièrement remaniée et équipée d'éléments électroniques a été fixée de commun accord avec le service après-vente des usines TAU. L'objectif technique a donc été atteint.

Divergences avec le chiffre d'affaires prévu pour le trimestre et pour l'année: - 43 %, la divergence avec le chiffre d'affaires rectifié, est de l'ordre de - 20 %.

Raisons de ces divergences:

a) avec le chiffre d'affaires initialement prévu:

au 2^e trimestre, EAB constata que le client TAU aurait, pour les divers mois de l'année prévisionnelle 1974, un besoin moins important en installations de diagnostic pour véhicules utilitaires qu'il était prévu à l'origine (5 installations par mois au lieu de 7).

b) avec le chiffre prévisionnel rectifié:

Le chiffre annuel déjà rectifié au cours du 2^e trimestre ne put être atteint malgré une activité renforcée du bureau d'étude et malgré une activité de prospection accrue (mesure complémentaire) auprès du client, pour les deux raisons suivantes:

- d'une part, le remaniement technique de l'installation, exigé par le client, et le remplacement des instruments à indication analogique par des instruments à indication numérique, présenta des sérieuses difficultés techniques (et des pannes!) par suite du temps très réduit dont on disposait pour étudier ce remaniement et ce remplacement.
- d'autre part la crise du pétrole survenue au début du 4^e trimestre provoqua une régression extrême dans la vente des voitures utilitaires et des camions, ce qui amena une nouvelle réduction du volume de la commande (4 installations-modèles au lieu de 5).

Conséquences qui en résultent pour les objectifs à court terme (ventes et Chiffre d'affaires) pour 1974 et pour la composition et la réalisation du marketing-mix pour la même année.

Les installations-modèles fournies à fin d'essais sont contrôlées et surveillées sans cesse par les ingénieurs

de vente VT 3 de EAB et les techniciens du bureau d'étude EAB; les résultats sont évalués de commun accord. Les ingénieurs de vente, aidés par les techniciens du bureau d'étude de EAB, s'efforcent d'obtenir des commandes complémentaires pour l'élaboration d'autres installation-modèles, qui seront installées en 1974 auprès de distributeurs et d'ateliers sélectionnés de TAU, et y seront essayés. De plus, l'ingénieur de ventes EAB s'informe auprès de TAU du volume des besoins en installations de ce genre pour les années 1974, 1975 et 1976, pour que la fabrication en puisse être entreprise en série, et s'efforce d'obtenir l'approbation technique de TAU et la recommandation des installations (après que les essais auront été satisfaisants) pour que celles-ci puissent être incorporées dans le programme des produits commerciaux.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs à long terme (ventes et chiffre d'affaires) jusqu'en 1976 et pour les stratégies de commercialisation jusqu'en 1976

Les besoins en installations de diagnostic établis par l'ingénieur de ventes VT 3 de EAB sont portés dans le planning des objectifs à long terme jusqu'en 1976. Dans le cadre de la planification des produits, la conception technique des installations à produire en série s'inspirera des résultats des "essais pratiques" auxquels les installations-modèles auront été soumises chez les distributeurs. En même temps l'étude se poursuit des installations de diagnostic à base d'éléments électroniques remaniés, dans le but de construire une installation compacte, simplifiée, d'un maniement facile et d'un prix moins élevé, qui serait spécialement destinée aux petits ateliers et aux ateliers moyens - même pour véhicules utilitaires d'une autre marque que TAU.

Après que TAU aura donné son approbation technique et même prononcé une recommandation, les organismes de vente des produits commerciaux de EAB sont mis en oeuvre pour une prospection intense des ateliers de réparation, des agents et des distributeurs de véhicules utilitaires TAU en vue de la vente des installations de diagnostic spécialement conçues pour TAU. Une version légèrement modifiée sera présentée aux ateliers de réparation ou aux distributeurs d'autres marques de camions.

5) Projet: Commande complémentaire pour une installation de diagnostic (au premier stade) pour voitures particulières DELTA

Divergence par rapport au chiffre d'affaires initialement prévu: - 33 %

Divergence par rapport au chiffre d'affaires prévisionnel rectifié: - 17 %

Raisons de ces divergences:

a) par rapport au chiffre prévisionnel initialement prévu:

Au cours du 2^e trimestre, EAB fut à même d'établir que le client aurait, pour les divers mois de l'année prévisionnelle 1974, un besoin considérablement réduit en installations supplémentaires (120 unités au lieu de 150).

b) par rapport au chiffre prévisionnel rectifié:

Le chiffre prévisionnel annuel, déjà considérablement réduit au cours du 2^e trimestre, ne fut pas - et de loin - atteint au cours du 4^e trimestre, malgré un accroissement des efforts de prospection.

Les raisons en sont à chercher dans la situation du marché en nette regression tant pour les voitures que pour les installations de diagnostic, la crise du pétrole, les mesures fiscales restrictives du gouvernement de la R.F.A., une forte augmentation du coût des voitures, bref pour toutes les raisons déjà expliquées à la page 520-526 (Voir également l'analyse du contrôle du plan pour la vente des produits commerciaux, page 647 à 656)

Conséquences qui en résultent pour les objectifs à court terme (ventes et chiffre d'affaires) pour 1974 et pour la composition et la réalisation du marketing-mix 1974

L'ingénieur de ventes VT 4 de EAB s'efforce d'obtenir des usines DELTA des commandes subséquentes pour l'équipement de service après-vente des ateliers restants et des distributeurs DELTA, redouble ses offres de crédit-bail pour l'acquisition des installations, établit le besoin prévisionnel 1974, 1975 et 1976 pour les petits ateliers et les ateliers moyens de DELTA et s'efforce d'obtenir de la direction de DELTA l'approbation technique et l'homologation de l'installation de diagnostic pour la vente commerciale.

Dans une action parallèle, les sociétés de distribution de EAB à l'étranger et les agents exclusifs de représentation EAB à l'étranger commencent la prospection pour ces nouvelles installations et le cas échéant équipent les filiales européennes de DELTA d'installations-modèles (vente à l'exportation de produits fabriqués sur demande).

Conséquences qui en résultent pour les objectifs à long terme (ventes et chiffre d'affaires) et les stratégies de commercialisation, jusqu'en 1976

Les besoins en installations de diagnostic, qui ont pu être établis grâce à l'action de l'ingénieur de ventes, sont portés au planning des objectifs à long terme, jusqu'en 1976.

La planification des produits est orientée de façon accrue vers l'étude et la construction d'installations techniquement simplifiées et d'un prix de vente réduit, spécialement destinées aux petits ateliers et aux ateliers moyens de DELTA, mais qui pourraient également constituer le point de départ pour des installations "économiques" destinées aux petits ateliers d'autres marques de voitures automobiles.

Après que les usines DELTA auront prononcé leur recommandation et leur approbation technique, les établissements de vente des produits commerciaux EAB commenceront leurs visites de prospection auprès des ateliers et des distributeurs de DELTA non encore équipés d'une installation de diagnostic, et même auprès des ateliers et des distributeurs d'autres marques de véhicules ou de voitures.

6) Projet: Etude et élaboration d'une installation de diagnostic compacte (2^e stade) pour les automobiles ETA

Divergence par rapport au chiffre d'affaires prévisionnel pour le trimestre et l'année:

Le chiffre d'affaires rectifié (12 installations-modèles, valeur 120.000 DM au lieu de 15 installations, valeur 150.000 DM) a déjà été atteint au cours du 3^e trimestre. Les "essais pratiques" des installations-modèles ont été couronnés de succès.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs à court terme (ventes et chiffre d'affaires) pour 1974 et pour la composition et la réalisation du marketing-mix 1974

Soutenu activement par le bureau d'étude de EAB, l'ingénieur de ventes VT 5 continue ses efforts pour l'obtention d'une commande de base et l'approbation technique de l'installation (pour qu'elle puisse être incorporée à la production commerciale en série) et établit le nombre d'unités de série dont ETA passera probablement commande en 1974, 1975 et 1976.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs à long terme (ventes et chiffre d'affaires) et pour les stratégies de la commercialisation jusqu'en 1976

Le nombre d'unités de série dont la commande sera passée probablement, et la valeur calculée (unités x prix unitaire) sont portés dans le planning des objectifs à long terme jusqu'en 1976. Dans le cadre de la planification des produits, la conception technique des dispositifs de série s'inspire des résultats des essais pratiques auxquels furent soumises les installations-modèles.

En même temps EAB s'efforce de simplifier le manie-
ment des installations, de rationaliser la construc-
tion et d'en réduire le coût, dans le but de pouvoir
offrir une installation sensiblement moins onéreuse.
A partir de 1975, l'installation compacte sera offer-
te par EAB dans le cadre des ventes des produits com-
merciaux, à tous les ateliers de réparation et les
distributeurs des marques d'automobiles les plus con-
nues.

En outre, dans le cadre des mesures générales pour le 4^e trimestre, les mesures suivantes seront réalisées:

- Organisation de sessions, au cours desquelles les inspecteurs régionaux du service après-vente des principaux clients et les ingénieurs de ventes de EAB échangent leurs informations et leur expériences.
- Réalisation des mesures d'encadrement.
- La plupart des clients de la production sur commande ont homologué et recommandé la nouvelle série de dispositifs LPS 95 et 96 et MT 268 et 269, qui appartiennent au programme purement commercial.

6. La conception de la commercialisation pour la vente des produits commerciaux en 1973 - 1975, tant en Allemagne qu'à l'étranger

Peut-être n'est-il pas inutile de rappeler que l'entreprise EAB, dont nous avons entrepris l'analyse du système de commercialisation des biens d'investissement, dispose de deux grandes voies de distribution de ses produits. Dans les chapitres précédents, nous avons étudié la commercialisation telle qu'elle est pratiquée pour les produits que EAB fabrique sur commande. Dans les pages qui vont suivre, nous verrons comment se pratique le marketing du programme commercial. La distribution de dispositifs et d'appareils de série s'effectue, sur le marché intérieur, en majeure partie par la propre organisation commerciale de EAB, ou encore par les établissements de vente en gros, qui sont liés par contrat avec l'obligation de ne vendre que des produits commerciaux EAB. Sur le marché extérieur, les produits sont écoulés soit par les sociétés de distribution appartenant 100 % au consortium EAB, soit par des agents exclusifs de représentation ou par des distributeurs officiels dont le réseau s'étend sur le monde entier. Les acheteurs sont, dans l'un et l'autre cas, des ateliers de réparation de véhicules automobiles, des stations-service, des offices de contrôle, des automobile-clubs, des grands magasins, des supermarchés et des écoles de formation professionnelle.

Pour l'étude de la conception de la commercialisation du programme commercial, tant sur le marché intérieur que sur le marché extérieur, nous procéderons de la même manière que pour les produits fabriqués sur commande: à l'aide d'exemples tirés de la pratique effective, nous exposerons d'abord le planning de commercialisation à long terme (objectifs et stratégies 1973 - 1975) ensuite celui de la commercialisation à court terme (objectifs et mesures à court terme 1973).

6.1 Plan de commercialisation à long terme (plan stratégique)

6.1.1 Objectifs quantitatifs et qualitatifs pour la période 1973 - 1975

En se basant sur les résultats d'une étude des marchés ainsi que sur une analyse de la situation, et des possibilités techniques et financières de l'entreprise, la direction commerciale de EAB a fixé pour la période 1973 - 1975 des objectifs quantitatifs et des objectifs qualitatifs:

6.1.1.1 Vente du programme commercial - marché intérieur

Objectifs quantitatifs

en 1973	35 millions de DM
en 1974	26,5 millions de DM*
en 1975	30,8 millions de DM*

Objectifs qualitatifs

- renforcer la position de EAB sur les divers marchés régionaux.
- améliorer la communication et l'information de l'organisation de distribution et du service après-vente.
- améliorer les prestations du service après-vente, par un dépannage plus rapide et un entretien préventif plus intensif.
- mieux planifier et plus exactement le démarrage de la distribution des produits nouveaux.

-
- * réduction préventive du chiffre d'affaires par rapport à l'objectif de 1973, par suite de la situation du marché et du volume des ventes 1974 - 1975 fortement réduit (voir prévisions de la demande et du chiffre de ventes, page 427 et 428)

- faire mieux connaître, par une publicité judicieuse, les prestations globales du consortium EAB (orientation de la clientèle, fourniture de matériel et de programmation*, financement, mise en route, instruction, formation et entraînement du personnel de la clientèle, entretien et service).

6.1.1.2 Vente du programme commercial - marché extérieur

Objectifs quantitatifs pour la période 1973 - 1975

- en 1973, réalisation d'un chiffre d'affaires de 32,5 millions de DM, ce qui constitue une augmentation de 30 % du chiffre d'affaires de l'année précédente.
- en 1974, le chiffre d'affaires devra être porté à 45,0 millions de DM, ce qui constitue une augmentation de 38 % par rapport au chiffre d'affaires de l'année 1973 (marché extérieur).
- en 1975, le chiffre d'affaires devra être porté à 54,5 millions de DM. La diminution du chiffre d'affaires du marché intérieur, à laquelle il faut s'attendre au cours des années 1974 et 1975, doit être compensée par l'exportation.

Objectifs qualitatifs pour la même période

- Extension accrue du marché extérieur.
- Meilleure communication et information avec les organisations de distribution à l'étranger.
- Le lancement des produits nouveaux sur le marché extérieur doit être mieux organisé, et plus exactement.

* Au lieu de hardware et de software nous utiliserons de préférence ces termes préconisés par AFNOR.

6.1.2 Stratégies de commercialisation, période 1973 - 1975

Afin d'atteindre ces objectifs, il est prévu des stratégies à long terme (3 ans) et des mesures à court terme (1 an).

a) Stratégies à long terme

- Planification du programme des produits (programme commercial) pour le marché intérieur et le marché extérieur, et pour la période de 1973 à 1975.
- Structure et réalisation des voies de distribution, de l'organisation de distribution et de l'organisation du service après-vente, pour le marché intérieur et le marché extérieur et pour la période 1973 - 1975.
- Structure et réalisation des conditions de vente pour la même période et pour le marché extérieur et le marché intérieur: prix-courants, remises, rabais, conditions du crédit-bail etc.

Examinons plus en détail chacune de ces stratégies.

6.1.2.1 Planification du programme des produits (production commerciale)

6.1.2.1.1 Tendances des réalisations: réalisations améliorées, réalisations nouvelles d'équipements d'atelier (dispositifs et installations)

Les principaux facteurs susceptibles d'influencer la réalisation de produits nouveaux ou l'amélioration des produits existants se laissent résumer comme suit:

- la saturation du marché pour certains groupes de produits, comme par exemple les bancs d'essai de puissance chez les grands ateliers de réparation, et les dispositifs de vérification des moteurs, chez les grands ateliers et les ateliers moyens.

- les prescriptions légales concernant la sécurité routière et la protection de l'environnement, comme p.ex. la loi relative à la pollution de l'air.

- les modifications techniques apportées aux véhicules automobiles:

p.ex: nouveaux moteurs (le moteur Wankel)

- : nouveau systèmes d'ignition (sans contact)

- : nouveaux systèmes de préparation des mélanges (injecteurs électroniques)

- : nouvelles techniques de freinage (dispositifs empêchant le blocage des freins ou des roues).

- la rationalisation et l'automatisation du processus de vérification et de contrôle (dispositifs automatiques).

- les nouveaux modèles lancés sur le marché par la concurrence.

L'objectif suprême de EAB est, dans tous les cas, l'élaboration et la construction d'appareils et d'installations de diagnostic et de vérification qui répondent à un besoin du marché et qui permettent de vérifier plus vite, de vérifier rationnellement et avec plus de précision (c'est-à-dire simple, grande vitesse de diagnostic, indications exactes). En dernière analyse: automatisation du diagnostic de la voiture automobile, en plusieurs étapes ou à plusieurs degrés, et diagnostic s'étendant de plus en plus à toutes les fonctions essentiels du véhicule.

6.1.2.1.2 Répartition et planification des éléments de l'assortiment (production propre ou achats complémentaires)

La structure de l'assortiment se limitera essentiellement, en ce qui concerne les équipements d'atelier, aux instruments et installations de mesurage, qui effectuent des mesures de vérification au véhicule automobile ou aux différents éléments de celui-ci.

Il est prévu, partiellement du moins, une réduction de la palette de l'assortiment de la production propre, étant donné qu'une production présuppose l'étude et l'élaboration de prototypes. Malheureusement il n'y a actuellement chez EAB aucune capacité disponible pour ce genre d'élaboration, ni maintenant, ni dans un proche avenir. EAB est par conséquent obligé d'acheter à d'autres firmes des installations complémentaires qui lui permettent d'arrondir le programme commercial.

Le tableau ci-dessus indique, jusqu'en 1980, la quote-part de la propre production et celle des achats à des tierces firmes, pour le programme des produits commerciaux. Ce pourcentage est établi par rapport au chiffre d'affaires, étant donné que, le programme étant très peu homogène, un pourcentage par rapport au nombre d'unités n'aurait en rien de significatif.

groupe de dispositifs	quote-part (%)					
	1970		1975		1980	
	Fabrication propre	Achats	Fabrication propre	Achats	Fabrication propre	Achats
Bancs d'essais à rouleaux	100	-	100	-	100	-
Bancs d'essais d'atelier	82	18	82	18	80	20
Dispositifs de vérification	75	25	69	31	70	30
Dispositifs d'essai et de contrôle	82	18	77	23	80	20

Dans le cadre des équipements d'atelier secondaires (poste de lavage, outillage, ponts élévateurs) une diversification plus poussée sera réalisée de la manière suivante:

Les équipements qui, du point de vue technique, ne posent aucun problème, seront vendus directement par le producteur aux intermédiaires de vente en Allemagne et à l'étranger, sans intervention ultérieure de EAB dans la distribution; en d'autres mots, les intermédiaires se fournissent directement chez le producteur, et EAB touche une commission. On supprime ainsi un échelon de revente, donc de frais généraux, d'administration, de transport etc.

Les équipements plus compliqués, partant plus délicats du point de vue technique, sont fournis par l'intermédiaire de EAB, pour autant qu'il sera nécessaire de faire appel ultérieurement à l'organisation après-vente de EAB.

EAB s'efforce de réaliser une coordination de la distribution pour ses partenaires de vente, tant en Allemagne qu'à l'étranger, pour les produits suivants qui ne sont pas fabriqués par EAB même:

- ponts élévateurs
- bancs d'équilibrage des roues
- postes de lavage à jets de vapeur
- dispositifs de vérification des amortisseurs

Les changements suivants sont prévus dans le volume de l'assortiment:

Extensions:

Dispositifs individuels de contrôle: extension, les dispositifs de vérification des moteurs étant désormais conçus comme postes de travail.

Dispositifs d'essai: extension de la palette.

Installations de diagnostic: installations "sur mesure" pour un plus grand nombre de constructeurs d'automobiles, de manière à couvrir l'ensemble des marques les plus connues.

Réductions:

du nombre de pièces détachées;

du nombre de types de bancs d'essai à rouleaux;

6.1.2.1.2.1 Planning de l'assortiment pour le marché intérieur
1973 - 1975

Le programme des produits commerciaux fabriqués par EAB (équipements d'atelier) est poursuivi et développé; les lacunes existantes sont comblées progressivement par des réalisations nouvelles, la production de produits moins faciles à écouler (soit qu'il y ait saturation, soit que la clientèle n'en veut pas) est arrêtée.

A ce propos, il convient de mentionner que EAB a un avantage inappréciable par rapport aux autres fabricants d'équipements d'atelier, du fait que le consortium auquel il appartient développe, construit et distribue précisément les appareils qu'il convient de vérifier: dynamos, delcos, magnétos, bobines d'allumage, distributeurs d'allumage, démarreurs, pompes d'injection, etc.

Le tableau suivant donne un aperçu général de l'assortiment des produits commerciaux fabriqués par EAB, prévu pour le marché intérieur et pour la période 1973 - 1975. Le plan détaillé indique quels produits nouveaux seront élaborés (et quand), quels produits seront améliorés (et quand), quels produits seront éliminés du programme (et quand).

Tableau XXXVIII

Programme des produits commerciaux		1 = réalisation nouvelle 2 = réalisation améliorée 3 = éliminé			
		exist.	1973	1974	1975
1.	<u>Bancs d'essai à rouleaux</u>				
1.1	<u>Bancs d'essai des freins (B.E.F.)</u>				
	B.E.F. 100 pour voitures particulières	x			
	B.E.F. 101	x			
	B.E.F. 102	x			
	B.E.F. 103	x			1
	B.E.F. 81 A-104 pour véhicules utilitaires	x	2		
	B.E.F. 82 A	x		2	
1.2	<u>Bancs d'essai de puissance (B.E.P.)</u>				
	B.E.P. 90 B/B.E.P. 95/96 pour voitures particulières	x	2		
	B.E.P. 93 pour voitures utilitaires	x	3		
	B.E.P. 92 A	x			1
	Bancs de vérification du fonctionnement et du rendement				
1.3	<u>Bancs d'essai des indicateurs de vitesse (I.V.)</u>				
	B.E.I.V. 53	x			1
2.1	<u>Bancs d'essai d'atelier</u>				
	E.P. 25 E F/500	x		2	
	E.P. 120 C	x			1
	E.P. 375 A	x			2
	E.P. 385 A 615	x			2
	E.P. 390 A 620	x			2
	E.P. 410 A	x			2
2.2	<u>Bancs d'essai du démarreur</u>				
	E.D. 90 A-D	x			1
	E.D. 140	x		1	
2.3	<u>Bancs d'essai de la dynamo</u>				
	L.M. 70 A	x		1	
2.4	<u>Bancs d'essai du distributeur d'allumage</u>				
	E.F.Z.V. 10	x		1	
2.5	<u>Bancs d'essai combinés</u>				
	B.E.C. 275	x	2		

Tableau XXXVIII (suite)

Programme des produits commerciaux		1 = réalisation nouvelle 2 = réalisation améliorée 3 = éliminé			
		exist.	1973	1974	1975
2.6	<u>Bancs d'essai de l'équipement auxiliaire</u>				
	B.E.E.A. 30 C	X		2	
	B.E.E.A. 48 A	X			2
3.	<u>Dispositifs de contrôle</u>				
3.1	<u>Dispositifs de contrôle du moteur</u>				
	C.M. 267	X			1
	C.M. 269		1		
	C.M. 269 avec oscillographe			1	
	C.M. 214 B/268	X	2		
3.2	<u>Dispositifs individuels</u>				
	pistolets d'ignition	X	2	2/1	
	oscillographes	X	2		
	vérificateurs volta-ampères	X	2		
	vérificateurs de dépression	X		1	
	analyseurs des gaz d'échappement	X	2		
	analyseurs de CO			1	
	vérificateurs de l'angle de contact	X	2		
	vérificateurs de l'allumage	X	2		
	enregistreurs de la courbe de compression	X			1
	enregistreurs des pertes de compression				
	résistance de charge	X			1
	vérificateur de la bobine d'allumage	X			1
	vérificateur électronique de l'injection	X		2	
	<u>Série des mini-vérificateurs:</u>				
	indicateur de la température de l'huile	X			2
	mesurage des épaisseurs	X		3	
	compte-tours photoélectrique	X		3	
	indicateur à cadrans multiples	X	2		
4.	<u>Appareils de réglage et de vérification</u>				
	réglae des phares	X		1	
	vérification des gicleurs	X		1	
	vérification des bougies	X	2		
	vérification du gonflage des pneus	X			1
	vérification de l'alignement des roues	X	2		
5.	<u>Installations et systèmes de diagnostic</u>				
	installation universelle de diagnostic				
	I.U.D. 269 avec oscillographe		1		2
	système intégré de diagnostic				
	S.I.D. 2000		1		2
	installation de diagnostic ETA I	X			

6.1.2.1.2.2 Planning de l'assortiment pour le marché extérieur
1973 - 1975

Produits sélectionnés.

Il n'est pas possible de présenter toute la palette de l'assortiment dans tous les pays étrangers, pour de nombreuses raisons, dont l'écart dans les prix n'est pas une des moins importantes.

- Dans de nombreux pays, les coûts de la production sont considérablement moins élevés.
- Dans certains pays, il existe des barrières douanières élevées.
- Ailleurs il n'existe qu'une demande minime pour certaines catégories d'appareils ou de dispositifs.
- Ou encore, le marché étranger présente des appareils de moindre valeur technique, mais concurrentiels parce que la clientèle éventuelle, sans formation technique approfondie, n'attache qu'une importance relative à l'efficacité.

En outre, les équipements, les dispositifs et les installations doivent répondre à la demande effective du marché, leur présentation doit correspondre aux exigences, en d'autres mots, ils doivent remplir un certain nombre de conditions qui diffèrent sensiblement de celles du marché intérieur:

- ils doivent répondre aux dispositions légales du pays concerné: (p.ex. aux Etats-Unis celles du Occupational Safety and Health Act ou les normes du "Bureau of Automotive Repair" en Californie). Il existe d'ailleurs dans de nombreux pays des prescriptions sévères pour

l'homologation de certains dispositifs électriques raccordés au réseau.

- ils doivent répondre quant à leur présentation, à la mentalité et au goût du pays en question; les libellés et les plaques signalétiques doivent être faciles à comprendre, rédigés dans la langue du pays, ou munis de symboles clairs, intelligibles et sans ambiguïté.
- ils doivent répondre aux conditions spécifiques du réseau (tension, fréquence etc. (p.ex. 240/400 V).
- ils doivent permettre les méthodes de vérification d'usage dans le pays en question (ignition sans contact, p.ex.).
- ils doivent permettre (et ceci est surtout important si l'installation est très onéreuse et prévue pour des fonctions multiples) le raccordement de la voiture et de l'équipement à vérifier de quelque fabrication que ce soit (démarrateurs, dynamos, distributeurs d'allumage, pompes d'injection, gicleurs etc.).

Pour toutes ces raisons, EAB a pris la décision d'offrir de manière plus intense certains dispositifs et certaines installations qui répondent au mieux les conditions du marché et les exigences de ce dernier, ou encore les dispositifs de mesurage, de vérification ou de contrôle pour lesquels il n'existe pas de dispositif concurrentiel sur le marché en question.

Sélection des pays

Chaque année EAB effectue une analyse des marchés d'exportation par chiffre d'affaires et subdivise les pays en conséquence. Les pays de la catégorie A sont ceux où le

chiffre d'affaires est le plus important; les pays de la catégorie B, ceux dont le chiffre d'affaires est moyen; les pays de la catégorie C, ceux dont le chiffre d'affaires est minime. Pour l'année 1972 - 1973 par exemple, la subdivision des pays vers lesquels EAB exporte se présentait comme suit:

Caté- gorie	Nom- bre des	Chiffre de vente, de ... à ..., en milliards de DM	Milliers de DM par catégorie	% du chiffre de vente global
A	11	853 à 5.038	20.131	74,8
B	17	75 à 851	5.407	20,1
C	120	1 à 74	1.393	5,1
Total	148	1 à 5.038	26.931	100,0

Montage - Fabrication en licence

Après la dévaluation du dollar et les diverses revalorisations du Mark, il est hors doute que pour certains produits il sera plus économique de les fabriquer - ou du moins de les assembler - dans certains pays judicieusement sélectionnés. C'est une tendance qui se généralise pour tous les produits où la quote-part de la main-d'oeuvre est élevée. La réduction qui peut en résulter est, pour certains pays à faibles salaires, de l'ordre de 47 % (Maroc) ou de 54 % (Shanghai, Formose etc.).

Etant donné que le dollar dévaluera encore davantage par rapport au DM, la gestion EAB envisage un transfert successif de toute la fabrication commerciale vers les pays à faibles salaires. Ce transfert s'affectuera progressivement, commencera par le montage dans ces pays

des produits marchands, se continuera par une fabrication en licence et se terminera par la fabrication complète dans le pays en question. La condition sine qua non de cette mesure, c'est que la situation concurrentielle de EAB dans ces pays ou dans les pays limitrophes en soit considérablement améliorée.

Afin de savoir si un produit sera fabriqué ou non sous licence dans un pays déterminé, il est nécessaire d'effectuer une analyse du marché, qui doit tenir compte des facteurs suivants:

- coût de la production dans l'usine-mère
- situation de la compétition sur le marché du pays envisagé
- frais de transport et de douane
- les produits fabriqués dans ce pays
 - se vendent-ils mieux que les produits étrangers.
 - sont-ils préconisés par l'Etat en question, soit par des avantages fiscaux, par une exonération d'impôts, de redevances etc.
- pourront-ils être fabriqués par la main-d'oeuvre indigène (continuité de la qualité).

6.1.2.1.2.3. Produits achetés par EAB à des tierces firmes dans le but de diversifier le programme de ses produits tant sur le marché intérieur que sur le marché extérieur

Pour compléter la palette de son programme de vente, EAB s'efforce de coordonner par l'intermédiaire de ses organismes de distribution sur le marché intérieur (agences de vente, filiales, établissements de vente en gros) et sur le marché extérieur (sociétés de distribution, agences exclusives de représentation à l'étranger) la vente des produits suivants, achetés à des tierces firmes:

(voir tableau XXXV, après p. 429)
et tableau XXXIX, après p. 556

Tableau XXXIX

Ampleur, nature et priorités des diversifications futures pour le marché
des produits commerciaux EAB

Équipement (1)	Nature de la div- ersification pré- vue (2)	Date de lancement sur le marché	Remarques
Analyses des gaz d'échappement (analyseurs CO - CH combinés)	R.F.A. Europe Monde B	Début 1974	-
Pont élévateur	R.F.A. Europe Monde HB HB -	Milieu/fin 1973	EAB s'efforce d'ob- tenir une licence de fa- brication dans divers pays d'outre-mer
Équipement "service roues et pneus" Équipement d'équilibrage statique et dynamique Équipement à monter les pneus Équipement à fraiser les pneus (pro- filage et égalisation)	R.F.A. Europe Monde E	Fin 1973	Il sera possible de fai- re appel à divers four- nisseurs, en fonction du pays envisagé pour la distribution.
Équipement de nettoyage au jet d'eau chaude	R.F.A. Europe Monde HB	Milieu/fin 1973	-
Équipement de vérification et de con- trôle formule "do it yourself" - pistolets d'allumage - vérificateurs d'angle de contact - vérificateurs compte-tours - voltmètres	R.F.A. Europe Monde B	Milieu 1974	Le cas échéant, sous marque EAB
Vérificateurs d'amortisseurs	R.F.A. Europe Monde	Milieu 1974	

- (1) Rangé par ordre de priorité
- (2) Nature de la diversification:

HB = fabriqué pour EAB, le cas échéant sans exclusivité. L'organisation EAB passe directement ses commandes au fabricant. EAB reçoit un tantième au prorata des ventes. L'équipement est un produit contractuel pour la R.F.A. et les pays d'exportation de la catégorie A.

E = recommandation. L'organisation EAB commande directement chez le fabricant, avec lequel elle a négocié des conditions d'approvisionnement avantageuses.

Les diversifications prévues ne sont pas toujours à considérer uniquement sous le seul aspect d'une augmentation du chiffre d'affaires EAB ou/et des établissements de vente en gros, des agences exclusives de représentation à l'étranger ou des sociétés de distribution. Elles servent également, voire davantage, à arrondir et compléter le programme de vente. Les possibilités de commercialisation des dispositifs individuels sur les divers marchés ne sont par conséquent moins décisifs que la nature de la diversification.

Les fournisseurs éventuels pour le programme complémentaire seront de préférence - cas idéal - ceux qui peuvent offrir un programme de fabrication complet dans le domaine visé. Ils devront répondre dans la mesure la plus large possible à la technique exigée sur le marché, pratiquer un prix compétitif et posséder, de par ce double avantage, une position considérable sur le marché des équipements. Par contre le partenaire recherché ne devra, ni d'une manière directe, ni d'une manière indirecte, constituer un concurrent de EAB. La recherche d'un tel partenaire incombe au bureau de marketing, qui aura à entreprendre à ce sujet une étude et une analyse approfondies. Après cette étude, le bureau de la commercialisation établira les trois tableaux A - B - C, dont il est donné un exemple dans les pages 239 - 240 - 240 a.

La planification stratégique de la commercialisation du programme des produits commerciaux peut se résumer comme suit:

- Des dispositifs nouveaux et des installations nouvelles sont élaborés et construits pour réaliser progressivement l'automatisation du diagnostic des véhicules automobiles, vérifier un nombre plus élevé de fonctions et fermer les lacunes du programme.
- Extension verticale ou horizontale de l'assortiment de certains groupes déterminés d'appareils, de dispositifs ou d'installations, soit en en prévoyant la fabrication par EAB, soit en les achetant à des tierces firmes; d'autre part réduction ou élimination des produits qui ne sont plus de bonne vente ou dont le marché sera saturé à brève échéance.
- Création d'assortiments sélectionnés pour certains pays déterminés, soit parce qu'une demande effective existe, soit parce qu'ils répondent au mieux aux exigences spécifiques de ces marchés.
- Envisager et réaliser dans un certain nombre de pays soit une fabrication en licence, soit le montage, afin de s'assurer sur ces marchés et même dans les pays importateurs les plus importants une situation concurrentielle avantageuse, par suite d'une réduction substantielle résultant des bas salaires dans ces pays.

6.1.2.2. Structure et réalisation des voies et de l'organisation de distribution; organisation du service après-vente

6.1.2.2.1. Marché intérieur - Agences de vente, filiales et établissements de vente en gros

Pour la vente des produits du programme commercial, EAB dispose des voies de distribution suivantes:

	(quote-part)
Filiale → établissement de vente en gros →	
consommateur	env. 95 %
Filiale → consommateur	env. 3 %
Filiale → grossistes libres* → consommateur "	2 %

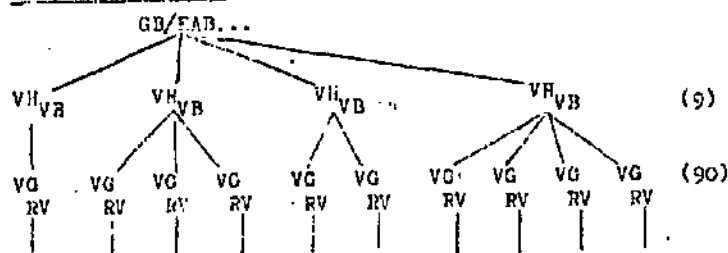
La vente directe de l'agence de vente (filiale directe) au consommateur ne s'effectue en pratique qu'avec les groupes de consommateurs susceptibles d'influencer l'opinion: l'office de Contrôle Technique, l'ADAC (Automobile-Club d'Allemagne) les grands magasins et les instituts ou les écoles de formation professionnelle.

* Les établissements de vente en gros diffèrent des grossistes libres en ce sens que les premiers se sont engagés par contrat à ne vendre que des produits et des appareils du consortium auquel appartient EAB, alors que les grossistes libres n'ont aucune obligation de ce genre.

La distribution par l'intermédiaire des grossistes libres a été volontairement réduite en 1970 par une diminution sensible des rabais accordés; elle ne couvre plus en pratique que le programme des dispositifs d'essai individuels. Cette mesure restrictive avait pour but d'éviter une compétition des prix entre les filiales et les grossistes libres (dont les ventes n'étaient pas très importantes d'ailleurs). La gestion de EAB n'envisage pas de modifier cette politique.

Récapitulons par un graphique le plan général de l'organisation de distribution EAB pour la vente des produits du programme commercial:

Organisation de la distribution EAB. - Marché intérieur (République Fédérale)



Utilisateurs:

p.ex. Ateliers de réparation de voitures et véhicules automobiles, stations d'essence.

La structure de cette organisation a été confirmée dès 1969 par une première enquête effectuée dans la République Fédérale d'Allemagne par l'institut IFO de Munich. En 1974, IFO publia les résultats d'une deuxième enquête similaire qui confirmèrent entièrement ceux de la première*.

* Voir: BATZER, Erich, et GREIPY, Erich: "Structures du marché et situation concurrentielle du commerce de gros en République Fédérale d'Allemagne". Op. cit. p. 52 à 54.

Le fait saillant qui ressort des deux enquêtes, c'est que plus l'entreprise est grande, plus les fabricants de biens d'investissement ont une tendance renforcée à faire appel pour leur distribution, à des organes de distribution spécialisés liés le plus étroitement possible à l'entreprise productrice. Cette tendance va de pair avec celle, légèrement croissante, d'une utilisation renforcée d'organes de distribution appartenant directement à l'entreprise productrice (VH) ou liés à cette dernière par des contrats de vente exclusifs (VG).

Les filiales (VH) du consortium auquel appartient EAB et dont EAB se sert pour la vente de ses produits commerciaux sont des bureaux de vente appartenant au consortium. Du point de vue de l'organisation, ils sont détachés des opérations de production; leur implantation géographique est conditionnée par l'importance du marché. Ils sont, en fait et en droit, dépendants de la maison-mère.

Les filiales effectuent la distribution de la production commerciale par l'intermédiaire de 90 établissements de vente en gros, sélectionnés et liés par contrat d'exclusivité; ils sont indépendants au point de vue juridique, mais dépendants du point de vue économique, étant donné que le consortium auquel appartient EAB fournit environ 90 % de l'assortiment des produits vendus par VG. Le système d'établissements de vente en gros, tel que pratiqué par EAB, constitue une intégration totale d'entreprises commerciales juridiquement indépendantes dans l'organisation de distribution de l'entreprise productrice.

Alors que, pour tenir compte du caractère particulier de ses clients (constructeurs d'automobiles, sociétés de distribution de carburant) pour la distribution de sa production sur commande, EAB s'est décidé de structurer

son organisation de vente, selon la formule de la vente directe, avec mise en oeuvre des organes qui lui appartiennent en propre (TBV/VT), pour la vente de ses produits commerciaux, par contre EAB se sert de préférence de ses organes de distribution (VH,VB) combinés avec des organes travaillant pour ainsi dire comme mandataires de l'entreprise productrice. Il s'agit, dans le deuxième cas, également d'une forme particulière de la vente directe, combinée avec les avantages de la vente indirecte.

Les arguments qui ont mené EAB à adopter cette décision stratégique et cette structure, sont ceux que nous avons déjà analysés au chapitre 5 de la présente étude, lorsque nous avons étudié les avantages et les désavantages de la vente directe et de la vente indirecte. Ils peuvent être résumés comme suit:

- implantation géographique des utilisateurs très étendue (ateliers de réparation, stations-service)
- produits normalisés (assortiment purement commercial)
- rapidité du service et de la fourniture (service garanti 24 ou 48 heures) du fait que les établissements de vente en gros sont implantés au centre des zones de consommation
- de là, réduction du coût du stockage des matières premières, des produits de fabrication et des pièces de rechange
- traitement et prospection de la clientèle "sur place" par les agents techniques et par l'assistance des établissements de vente en gros lors du montage et de l'utilisation d'équipement d'atelier et la mise en oeuvre des installations nouvelles de diagnostic.

Les 9 agences de vente (filiales EAB) remplissent les fonctions suivantes:

- assister et conseiller les 90 établissements de vente en gros, sous contrat EAB.

- former, entraîner et perfectionner les voyageurs de EAB (RV) rattachés aux établissements de vente en gros sous contrat.
- prospecter la clientèle (élaboration des offres lorsqu'il s'agit de projets importants).
- conseiller du point de vue technique.
- maintenir les stocks (dispositifs, équipement, pièces détachées).
- maintenir et diriger les ateliers de réparation (un atelier central de réparation est prévu pour 1980).
- établir les factures.
- service de la comptabilité.

Le réseau EAB pour la vente des produits commerciaux sur le marché intérieur se compose de 23 agents de vente sous contrat, sous les ordres du chef des ventes de EAB dans l'établissement de vente en gros concerné. Sous ses ordres encore, ces agents ont à élaborer, pour la territoire qui leur est confié, une offre conforme aux tendances du marché pour les produits EAB, et à réaliser une quote-part du marché la plus favorable possible.

Plus spécialement les tâches dévolues aux agences de vente sous contrat peuvent se définir comme suit:

- D'accord avec le chef du département de vente de la filiale EAB, élaborer un calendrier de voyages de prospection auprès des établissements et organismes de vente en gros, des grossistes, des grandes administrations, des distributeurs, des sociétés pétrolières et productrices de carburants et des organismes de formation professionnelle. Ces voyages sont préparés au moins une quinzaine à l'avance.
- Inciter les distributeurs d'équipement EAB sous contrat à mieux exploiter leurs chances sur le marché, à atteindre leurs objectifs visés (en chiffre d'affaires et en quantités), à entretenir des stocks suffisants pour répondre à la demande, à les renouveler en temps utile;

à conseiller, en se basant sur le programme de vente, les établissements de vente en gros et à intensifier de cette manière aussi bien la promotion que le contrôle de la vente.

- Préparer les actions de vente et les compétitions de vente élaborées ou organisées par la maison principale ou par un établissement de gros, en surveiller l'exécution et à en appuyer et soutenir le déroulement.
- A inciter les établissements de vente en gros à organiser de par leur propre initiative des manifestations susceptibles de favoriser la vente des produits EAB: journées d'information, de discussion, de démonstration, d'instruction, de perfectionnement professionnel.
- Dans le territoire qui leur est assigné à étudier et à analyser sans cesse le marché, les concurrents et la clientèle et à informer régulièrement la centrale EAB par des rapports, de préférence écrits. Une copie devra être jointe à l'intention du chef du département des ventes de produits EAB dans la filiale EAB concernée.
- Lorsque les tentatives de vente de l'établissement de vente en gros ne parviennent pas à porter fruit, intervenir directement (après accord préalable et instructions du dit établissement), intensifier les efforts, présenter des produits nouveaux, rétablir autant que possible la situation par rapport à la concurrence, élargir le cercle de la clientèle et passer même à la vente directe.
- Soutenir et appuyer l'établissement de vente en gros dans la formation professionnelle et les activités du voyageur-représentant de commerce.

Le travail ainsi consacré à un établissement de vente en gros dure au moins une semaine, voire davantage, si les circonstances l'exigent et si le chef du service des ventes de la filiale le juge nécessaire. Il comporte les activités suivantes:

- Discussions avec le directeur, le propriétaire ou le gérant, le chef du service des ventes, le chef de l'atelier ou du service après-vente de l'établissement de vente en gros.
- Accompagner le voyageur (ou le représentant de commerce) de cet établissement de vente dans ses visites auprès de la clientèle (promotion indirecte de la vente).
- Surtout accompagner le propriétaire, le gérant ou le chef du service des ventes lorsqu'il s'agit de visiter un client très important, ou de négocier une grosse commande.
- De temps à autre, organiser des visites de prospection plus intense (au lieu des visites routinières) en compagnie du représentant de commerce de l'établissement de vente en gros. Le cas échéant, et lorsqu'il s'agit d'un cas difficile, délicat ou d'un client nouveau, effectuer cette visite tout seul.

Organisation des établissements de vente en gros, tenus par contrat de ne vendre que des produits EAB

Les établissements de vente en gros constituent le dernier échelon de la vente des produits commerciaux de EAB. Il s'agit, dans le cas qui nous occupe, de 90 établissements sélectionnés, possédant un contrat d'exclusivité pour la vente des produits EAB, et dépendants du consortium auquel EAB appartient. Ils présentent un phénomène spécifique en ce sens que, juridiquement parlant, ils sont des grossistes autonomes de droit mais très étroitement

liés, du point de vue économique, au consortium. En voici quelques exemples :

- L'assortiment des produits se compose pour 90 % au moins, de produits du consortium.
- Le consortium met gratuitement à la disposition de ces établissements de vente en gros, tous les documents techniques, toutes les informations techniques dont ces établissements ont besoin pour la réparation des produits diffusés par les secteurs de production du consortium, et donc également par EAB.
- Formation professionnelle gratuite par le secteur de production respectif (et donc également par EAB).
- Assistance technique gratuite et consultation en matière de gestion commerciale et/ou d'organisation, dans les secteurs suivants:
 1. Discussion de l'organisation générale. Evaluation et comparaison avec des établissements similaires.
 2. Consultation dans le domaine de l'organisation structurelle, du planning des méthodes, des formulaires, des moyens auxiliaires, des machines de bureau.
 3. Organisation du magasin et des stocks, contrôle de la rotation des stocks.
 4. Consultation à base d'équipement électronique dans tous les domaines de l'activité, en relation avec le secteur de production correspondant.
 5. Organisation et équipement des ateliers.

6. Consultation pour toutes les questions concernant le service extérieur, depuis la réception et l'acceptation de la commande jusqu'à l'annulation des factures.
7. Consultation en matière de construction et d'équipement.
8. Conseils en matière de commercialisation, analyse du volume du marché, de la structure de la clientèle.
9. Conseils en matière de personnel, du planning de l'effectif, de l'élaboration de la formation professionnelle du cadre.
10. Conseils en matière de l'organisation interne de l'établissement de vente en gros, de la méthode de travail, de l'exécution des commandes et des marchés.
11. Financement ou aide financière, prêts et capitaux prêtés, prolongation des échéances, opérations de change, contrôle des coûts et des dépenses, contrôle budgétaire, élaboration de mesures destinées à réduire les frais généraux ou le prix de revient, compte des résultats à court terme. Etude et élaboration de mesures destinées à augmenter le rendement de l'établissement et de chacun des membres du personnel.
12. Création d'instruments pratiques de contrôle.

On peut donc, à bon escient, considérer ces établissements de vente en gros comme autre chose que des simples grossistes. Ils sont des partenaires réels du consortium dans le processus de la commercialisation des produits de celui-ci.

Les établissements de vente en gros sont généralement implantés dans les centres de concentration commerciale ou industrielle. Ils prospectent pour EAB, dans le territoire qui leur est dévolu, à l'aide de représentants de commerce engagés par contrat, les ateliers de réparation, les stations-service, les organismes de surveillance technique etc. mais le font en leur propre nom et pour leur propre compte. Dans les transactions commerciales qu'ils effectuent pour EAB - ou plutôt au bénéfice des produits EAB - ils exercent les fonctions suivantes:

- prospection de la clientèle
- conseiller les ateliers de réparation dans l'utilisation et le choix rationnels de l'équipement
- assurer le service de garantie
- assurer le service après-vente (contrats d'entretien etc.)
- le magasinage
- la liquidation des commandes
- la mise au courant des clients concernant l'équipement qu'ils ont acheté ou qu'ils désirent acquérir
- entraînement et instruction technique des utilisateurs
- conseiller la clientèle en matière de la publicité

Afin d'être à même d'exercer ces fonctions, les établissements de vente en gros, pour autant que le marché le permet, doivent répondre aux conditions suivantes:

- Personnel:

1 chef du service des ventes

1 à 3 voyageurs ou représentants de commerce, possédant un bon fonds d'expérience et de connaissances techniques. Ils constituent pratiquement l'effectif du service extérieur.

1 à 2 employés du service intérieur

6 à 8 techniciens du service après-vente

2 employés aux écritures

- Conditions matérielles:

Equipement:

4 à 6 voitures et camionnettes du service après-vente, avec garage

une station de mesurage stationnaire (1 à 2)

la surface nécessaire au stockage

Implantation:

centre de gravité commercial ou industriel.

Pour le service après-vente, les stratégies commerciales suivantes ont été élaborées et mises en pratique:

- Les établissements de vente en gros sont tenus de conclure (ou du moins de s'efforcer de conclure) un contrat d'entretien pour tout appareil ou équipement vendu (voir garantie, au chapitre traitant des prix, ristournes, primes).
- EAB met à la disposition de l'établissement de vente en gros des pièces de remplacement pour tout appareil ou tout équipement vendu.

- En élaborant des nouveaux appareils, on fait de plus en plus appel à la technique dite "à tiroir", qui permet - surtout s'il s'agit d'instruments ou de dispositifs de petites dimensions - un remplacement rapide des pièces usées ou défectueuses, en éliminant au maximum une main-d'oeuvre coûteuse.
- Utilisation accrue des voitures et camionnettes du service après-vente, l'entretien ou la réparation devant être effectués, la plupart du temps, chez le client. Une analyse interne effectuée par EAB* montre la tendance suivante, en ce qui concerne la mise en oeuvre du service après-vente:

Année	Service après-vente mobile	Stationnaire
1970	70 %	30 %
1975	85 %	15 %
1980	95 %	5 %

- Création d'un service central des réparations, de façon que les établissements de vente en gros n'ont plus qu'à remplacer les pièces défectueuses, les grosses réparations étant effectuées sans exceptions dans l'atelier central.
 - Par la répartition judicieuse des "territoires", l'élimination des réparations de détail, le remplacement de dispositifs et même d'appareils entiers, la création d'une équipe qualifiée et débrouillarde, le marché est bien servi.
-
- * Enquête auprès des divers services après-vente, évaluation des rapports des techniciens.

En résumé, on peut affirmer que dans la vente des produits commerciaux les établissements de vente en gros occupent une place prépondérante dans la commercialisation des produits EAB (meilleure "image", mieux connu). Ils sont pour ainsi dire prédestinés à exercer cette fonction puisque :

- ils connaissent à fond, et par une expérience quotidienne, la vérification des dispositifs divers des voitures et véhicules automobiles (partant les instruments qu'il convient de mettre en oeuvre et les dispositions légales qu'il faut respecter).
- ils possèdent une connaissance approfondie de la technique automobile.
- ils ont un contact des plus étroits avec les clients éventuels, tout particulièrement par la large "palette" du programme de production du consortium.
- ils constituent un réseau de vente et de service très étroit, le plus important et le plus étendu du pays, qui est à même d'intervenir rapidement et de manière efficace. C'est donc à lui que l'on fera appel de préférence.

Les établissements de vente en gros possèdent en outre une excellente diversification dans le secteur de la vérification et du contrôle, ^{d'autant plus} que cette diversification sera plus étendue encore dans l'avenir et que ces établissements continueront donc à maintenir leur réputation d'être "ceux qui peuvent équiper le plus complètement les ateliers de réparation". La concurrence n'est pas à même d'offrir ni cette diversification, ni ce service présent partout. Les voyageurs et les représentants travaillant pour EAB possèdent par rapport aux voyageurs travaillant pour la concurrence une qualification technique supérieure pour la prospection de la clientèle et une expérience plus adaptée aux besoins des ateliers de réparation.

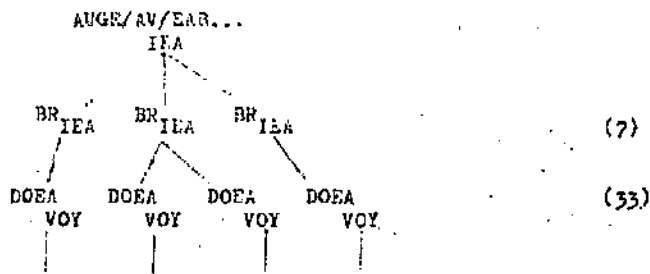
L'agence de vente sous contrat, mise en oeuvre par la filiale de EAB, se limite à assister et aider, à conseiller et à instruire le personnel des établissements de vente en gros, sans se charger pour autant de la tâche dévolue à ceux-ci; possédant le personnel le plus instruit, l'agence de vente est à même d'offrir aux établissements de vente en gros, les solutions techniques plus intéressantes et plus appropriées.

6.1.2.2.2. Le marché extérieur. Les sociétés de distribution à l'étranger. Les agents exclusifs de représentation. Les distributeurs officiels

Dans les pays d'exportation les plus importants, EAB fait appel de préférence à la formule de la vente directe, grâce aux organisations commerciales créées par le consortium. L'activité commerciale est exercée par les sociétés de distribution (et partiellement de fabrication) à l'étranger. Ces sociétés de distribution appartiennent entièrement au consortium ou, si la législation du pays en question s'oppose à cette participation majoritaire, le consortium participe jusqu'au maximum légal (49 %). En variante, participation financière et contrat de licence se complètent pour assurer le contrôle. Dans d'autres cas, la distribution, voire la fabrication sous licence, s'effectue par l'intermédiaire des agences de représentation exclusive, sans participation financière du consortium.

Les sociétés de distribution (AUGE) disposent de bureaux régionaux (B.R.) qui à leur tour, organisent un réseau de distributeurs officiels d'équipement d'atelier (DOEAB) dont les voyageurs ont à prospecter constamment la clientèle.

Nous obtenons ainsi, pour la France par exemple, la structure suivante:



(utilisateurs: ateliers de réparation, stations-service etc.)

Les résultats de l'enquête effectuée par l'institut IFO de Munich, concernant la tendance observée en République Fédérale d'Allemagne, selon laquelle, dans l'industrie des biens d'investissement, la distribution est exercée de préférence par des organes de distribution appartenant au producteur de ces biens, trouvent ainsi une confirmation dans les pays industriels les plus importants.

Avec leurs bureaux régionaux, les sociétés de distribution à l'étranger constituent des organes de distribution ne participant pas directement à la production (sauf dans le cas des contrats de licence). Elles sont autonomes du point de vue juridique, mais appartiennent au producteur du point de vue économique; elles ont en outre à suivre étroitement la politique de gestion décidée par l'entreprise productrice. Elles peuvent être considérées comme étant pratiquement au service du consortium et de chacun des secteurs de production de celui-ci (EAB par exemple): à leur propre compte elles assument leurs fonctions de distribution dans le pays où elles sont implantées, mais sont en dernière analyse des centres de profits pour le consortium.

A côté d'elles, la consortium se sert, dans une mesure bien plus restreinte, des agences exclusives de représentation à l'étranger. Etant indépendantes au point de vue financier, ces agences le sont également du point de vue de la gestion, le consortium et chacun de ses secteurs de production (dont EAB) ne jouant qu'un rôle de fournisseur. Les agences exclusives ne travaillent au service du consortium que pour autant qu'elles y ont intérêt, leur intérêt étant prioritaire à celui du consortium, bien que lié étroitement avec celui-ci.

Pour la distribution de ses produits à l'étranger, EAB se sert des deux possibilités que le consortium lui offre, profitant ainsi des avantages que lui présente la vente directe et en même temps de ceux qu'il présente la vente indirecte. Cette formule mixte se laisse d'autant plus facilement appliquer, qu'il s'agit généralement de produits standardisés fabriqués en série, que les utilisateurs (ateliers de réparation, stations-service) sont très disséminés géographiquement parlant, et qu'elle permet de servir promptement et efficacement la clientèle à l'aide d'un service après-vente au réseau adapté avec souplesse aux exigences du marché (voir point 5 de cette étude).

Ainsi, dans les pays vers lesquels le chiffre d'exportation de EAB est très élevé, les sociétés de distribution et les bureaux régionaux assurent la distribution des produits commerciaux de EAB par l'intermédiaire des distributeurs officiels d'équipement EAB. Ceux-ci sont choisis non seulement en fonction des services qu'ils peuvent rendre pour la vente des produits commerciaux, mais encore en fonction de l'importance qu'ils peuvent avoir pour la vente des produits EAB fabriqués sur commande.

Le nombre et l'ampleur des bureaux régionaux et des sociétés de distribution varie d'un pays à l'autre, précisément en fonction de l'importance qu'ils peuvent avoir pour la vente des produits EAB considérés sous leur double aspect.

De la même manière que les établissements de vente en gros pour le marché intérieur, les sociétés de distribution à l'étranger paraissent pour ainsi dire prédestinées à assurer la vente des produits EAB et à assumer le service d'après-vente.

- Ils utilisent les équipements de vérification et les installations de contrôle EAB dans leurs propres ateliers. Cette expérience pratique renforce leur position lorsqu'il s'agit de conseiller la clientèle.
- Par suite de leur fonction commerciale, qui est de distribuer l'ensemble des produits de l'industrie automobile fabriqués par le consortium, ils connaissent mieux que quiconque ces produits et ces dispositifs, dont ils ont à contrôler le fonctionnement à l'aide des équipements EAB.
- Leur personnel technique dispose d'une formation professionnelle et d'une expérience constamment mise à jour par les soins de EAB.
- Ils ont, de par leur implantation et leur fonction de distribution, un contact étroit avec la clientèle et les acheteurs potentiels d'équipements ou d'articles EAB.

L'assistance et le contrôle commercial des distributeurs officiels d'équipement EAB sont assurés par les inspecteurs d'équipement d'atelier (la contrepartie des ingénieurs de vente des agences de vente sur le marché intérieur). Ces inspecteurs sont mis en oeuvre soit par la centrale de la société de distribution, soit par les bureaux régionaux. Ils possèdent une voiture de démonstration d'articles (parfois même d'appareils) EAB et assistent activement les distributeurs officiels s'il s'agit de projets ou de clients importants, et même dans l'organisation interne et externe des ventes EAB.

Ils ont en outre à assumer les tâches suivantes:

- instruire et former les voyageurs de commerce des distributeurs officiels.
- transmettre dans les deux sens toutes les informations qu'ils peuvent obtenir.
- contrôler les activités commerciales des distributeurs officiels.
- veiller à ce que les voyageurs des distributeurs officiels visitent régulièrement leur clientèle, présentent constamment les produits EAB, même les plus récents, et établissent un planning de prospection à moyen terme et à court terme.
- veiller à ce que toutes les informations, dans les deux sens, soient orientées et transmises pour servir les intérêts de EAB.
- veiller à ce que les distributeurs officiels aient un fichier de clients, y inscrivent les visites des voyageurs, recueillent les informations qui peuvent être utiles à EAB, et tiennent leurs fiches au courant.

Les distributeurs officiels d'équipement EAB doivent avoir, tout comme les agences de vente sous contrat, leur implantation dans les centres de concentration commerciale ou industrielle. Ils ont à leur service des voyageurs de commerce engagés sous contrat qui visitent et prospectent dans leurs territoires respectifs, les ateliers de réparation, les stations-service, les offices techniques de véhicules automobiles, les grandes administrations et l'armée. Ils travaillent pour leur propre compte et en leur nom propre. L'équipement EAB est en quelque sorte la matière première de leur activité commerciale. Ils doivent toutefois avoir en stock une certaine quantité d'articles EAB et d'appareils EAB; ils devront procéder en temps utile

à des démonstrations de l'équipement que EAB leur aura confié. Tout comme les agences de vente sur le marché intérieur, ils auront à assumer les fonctions suivantes:

- prospection de la clientèle
- conseiller les ateliers de réparation
- effectuer la réparation ou le remplacement des articles ou des appareils couverts par une garantie
- assurer le service après-vente
- surveiller le déroulement des commandes
- instruire le client qui vient d'acheter un équipement ou un article EAB
- mettre la clientèle au courant et le cas échéant la conseiller pour qu'elle utilise d'une manière plus efficace l'appareil ou l'installation qu'elle possède.

Pour remplir ces tâches convenablement, il faut que les distributeurs officiels répondent aux mêmes conditions techniques et commerciales que les établissements de vente en gros sur le marché intérieur (voir page 568 à 569)

Parallèlement aux inspecteurs d'équipement d'atelier, il existe à l'étranger des inspecteurs techniques, dont le rôle essentiel est d'assister les distributeurs officiels dans leur tâche de service après-vente. Ils sont contrôlés et dirigés soit par le bureau central établi auprès des sociétés de distribution, soit par le chef du bureau régional dont ils relèvent.

Leur tâche se laisse définir comme suit:

- conseiller, assister et contrôler les distributeurs officiels dans l'exercice de leurs obligations de service après-vente.

- instruire et former le personnel du service après-vente des distributeurs officiels, spécialement en ce qui concerne des appareils ou des articles EAB nouveaux.
- conseiller les distributeurs officiels dans toutes leurs activités internes (réparations, installations, mises au courant, remplacements).

Dans le domaine du service après-vente, les tâches des distributeurs se résument

- à effectuer le montage des appareils ou des articles, et à mettre l'acheteur au courant comment utiliser ceux-ci au mieux.
- à réparer les pannes les plus élémentaires.
- à enlever les éléments de montage "à tiroir" et à les remplacer par des éléments nouveaux.
- à s'efforcer d'obtenir de la clientèle des contrats d'entretien.

Les réparations plus importantes sont généralement effectuées dans l'atelier central de la société de distribution. En principe sur le marché extérieur les mêmes stratégies de service après-vente que celles élaborées pour le marché intérieur sont appliquées, adaptées avec toute la souplesse nécessaire aux conditions particulières du pays dont il s'agit.

En résumé, la structure stratégique des voies et de l'organisation de la distribution des produits commerciaux du marché intérieur et extérieur se laisse caractériser de la manière suivante:

Etant donné que l'évolution du marché tend à favoriser les entreprises de vente en gros avec un assortiment spécialisé, les efforts de la commercialisation se concentrent, tant sur le marché intérieur que sur le marché

extérieur, sur les grossistes juridiquement indépendants, mais liés au consortium par un contrat d'exclusivité et complètement intégrés dans le système de distribution contrôlé et dirigé par l'entreprise productrice. Ces grossistes doivent être à même de tenir tout l'assortiment technique relatif aux véhicules automobiles fabriqué par le consortium (donc également par EAB) et de le réparer le cas échéant. Le principe essentiel visé dans le domaine de la politique de la distribution: le processus de la commercialisation du partenaire doit être le plus fort - ou du moins un des plus forts - qui existe sur le marché.

6.1.2.3 Structure des conditions: prix, remises, primes, leasing

Ainsi que nous l'avons constaté au début de cette étude, le coefficient d'élasticité des prix payables par le marché de la demande pour les biens d'investissement est extrêmement réduit. (voir II, A, 2).

Il en résulte qu'une demande générale ne se laisse ni créer ni sensiblement influencer par des mesures relevant de la politique des prix et que le producteur des biens d'investissement aurait cru utile de prendre. Cette politique des prix ne peut être mise en œuvre que dans le but d'obtenir une quote-part du marché la plus grande possible; elle constitue en fait un instrument de compétition, un moyen concurrentiel à l'aide duquel les divers fabricants s'efforcent de dériver vers leur entreprise la plus grande partie de la demande. Pour le fabricant de biens d'investissement le volume de la demande reste une valeur fixe, qu'il n'est pas dans son pouvoir de changer.

Les prix doivent être établis judicieusement, de façon qu'ils répondent aux conditions existantes au moment sur chacun des marchés individuels; qu'ils aident

l'entreprise à vendre avec succès, et pour une période la plus longue possible, les produits qu'elle fabrique; que les recettes, en leur ensemble, couvrent les frais et laissent une marge de bénéfice suffisante et satisfaisante.

Lorsqu'il s'agit dès lors de fixer les conditions des prix, il s'agit en réalité d'une fonction à appliquer d'une manière très souple et à ne mettre en oeuvre, comme stratégie commerciale, qu'en ne perdant jamais de vue le but que l'on s'est proposé: créer un marché pour ses produits, ou étendre le marché pour ses produits, ou à le former (voir chapitre A2. La structure des prix en tant que moyen de commercialisation" de la deuxième partie)

6.1.2.3.1 Marché intérieur

6.1.2.3.1.1 Prix, remises, remises spéciales

En se basant sur des analyses des prix pour les produits les plus importants et en fonction du prix de revient il y aura lieu d'établir des prix qui correspondent aux conditions du marché, en d'autres mots, qui soient compétitifs. Ils constituent une série homogène, valable pour les trois années suivantes, mais susceptible d'être révisée chaque année.

Les remises pour les établissements de vente en gros et pour les grossistes d'accessoires automobiles sont hiérarchisées, établies par groupes principaux de produits, et fixées à long terme. Voici, pour la période 1973 - 1975, le tarif hiérarchisé des remises (en %):

Groupes de produits	Etabl. Vente Grgs	Grossistes automob.
Bancs d'essais à rouleaux	15 %	-
Bancs d'essais d'atelier	15 %	-
Dispositifs individuels	20	10
Installat. de diagnostic	20	-
Pièces de rechange EAB	20	10

Il est facile de se rendre compte qu'en limitant les remises à des articles de moindre importance et en en réduisant les pourcentages, EAB entend éliminer les grossistes libres au profit des établissements de vente en gros dépendants du consortium.

Outre les remises normales, les établissements de vente en gros bénéficient de remises spéciales qui leur sont octroyées dans tous les cas où en raison d'une concurrence de prix, il leur a fallu concéder un rabais. Sur le secteur des bancs d'essai à rouleaux, des nouveaux concurrents ont fait leur apparition sur le marché. Il s'agit de petites entreprises qui jettent sur le marché des bancs techniquement "simples" à des prix extrêmement bas. Pour quelques articles, ces entreprises ont réussi à avilir les prix. Toutefois, eu égard à l'évolution technique dans ce secteur, EAB compte que d'ici 1980 ces firmes auront disparu, n'étant plus concurrentielles quant à la qualité, et n'auront donc pas eu le temps de provoquer un effritement durable des prix. Temporairement ils exercent une pression relativement forte, surtout chez une clientèle qui n'est pas regardante sur la qualité. Dans certains cas exceptionnels où le prestige de EAB est engagé, il est accordé en raison d'une certaine flexibilité des prix un rabais aux établissements de vente en gros.

Il va de soi que tous les prix et les conditions de vente des produits purement commerciaux sont harmonisés à long terme avec ceux des produits fabriqués sur commande, afin de réaliser une politique des prix et des conditions uniforme et concordante.

6.1.2.3.1.2 Stratégies d'encadrement

Prime de prestation, bonifications, primes spéciales, rabais particuliers etc.

A côté des mesures fixées à long terme dont il a été question ci-dessus, EAB prévoit, en guise de stratégies d'encadrement, pour ainsi dire, toute une série de conditions spéciales, de primes spéciales, de remises spéciales etc. ainsi que des conditions spéciales de paiement ou de fourniture:

Primes annuelles:

Une bonification annuelle n'est accordée qu'aux établissements de vente au gros. Elle a été prévue à l'origine pour que le contractant - en l'occurrence l'établissement de vente au gros - s'intéresse et participe de manière plus intense aux planifications prévisionnelles et aux risques qu'elles comportent.

La prime annuelle se compose d'une prime d'intéressement et d'une prime de garantie. Elles sont octroyées toutes deux sous les conditions suivantes:

- Prime d'intéressement de 2,5 %

Lorsque les objectifs visés ont été remplis à 100 %, dans les groupes bancs d'essai à rouleaux, bancs d'essai d'atelier, dispositifs individuels de contrôle et de vérification, la prime est accordée. Les pièces de rechange EAB n'entrent pas en ligne de compte pour le calcul de la prime, étant donné qu'il s'agit en somme d'un chiffre de vente forcée.

- Prime de garantie de 2,5 %

Pour l'obtenir, il suffit de remplir les conditions suivantes:

Distribution

Mise en oeuvre d'au moins un voyageur pour articles et installations EAB et l'assortiment que EAB achète chez

des tiers fournisseurs.

Posséder et démontrer des appareils pour les voyageurs en articles EAB.

Maintenir un stock suffisant de dispositifs d'essai et de contrôle.

Tenir à jour un fichier de la clientèle.

Service après-vente

- Posséder une installation complète d'équipement EAB, suivant les directives EAB "outillage et équipement".
- Posséder un appareil pour l'entretien et le contrôle des dispositifs d'essai et de vérification.
- Posséder et maintenir à jour le fichier de la clientèle (ce fichier doit comporter au moins 50 clients).
- Faire de la prospection pour des contrats d'entretien et exécuter le service contractuel (il est nécessaire que par an, au moins 50 contrats d'entretien aient été valablement signés pour les articles du programme commercial).
- Posséder des appareils susceptibles d'être prêtés à la clientèle, pour les fonctions de vérification les plus importantes.

- Conditions de livraison

Dans le cas de commandes fermes, faites à l'avance et constituant des fournitures globales à effectuer en bloc mensuellement, il est accordé des primes sous les formes suivantes:

L'emballage et le transport sont gratuits.

Par contre les envois individuels ou les envois pour commandes urgentes (express) sont expédiés en port dû.

- Dans le cadre des actions spéciales de vente, des primes spéciales, ou des remises spéciales sont octroyées, dans le but de stimuler l'activité des établissements de vente, de contrebalancer les fluctuations saisonnières et d'obtenir ainsi un coefficient optimum d'utilisation du personnel et de l'équipement de fabrication. Ces primes incitent par ailleurs le personnel et la direction des établissements de vente en gros de faire un effort pour atteindre les objectifs visés (chiffre d'affaires et quantités).

6.1.2.3.1.3 Crédit-bail

A long terme il faut s'attendre à ce que dans la vente des biens d'investissement, le crédit-bail prenne une ampleur accrue. Pour que les filiales et les établissements de vente en gros traitent ces transactions avec tous les soins désirables, et s'efforcent d'orienter la clientèle vers cette nouvelle formule de distribution, les mesures suivantes sont prévues.

Le département des ventes de EAB élabore pour fin avril 1973 des instructions définissant la méthode et le déroulement du processus d'exécution. Ces instructions permettront au personnel des établissements de vente en gros et de la centrale EAB, après une mise au courant préalable, d'exécuter les contrats de prêt-bail à l'aide de bordereaux de pointage. En même temps, les instructions délimitent les compétences et les responsabilités.

Jusqu'à la fin du mois de mai 1973, la centrale EAB aura établi une liste d'arguments pour toutes les organisations de distribution, où sont exposés tous les arguments pour et contre, avec la réfutation des arguments négatifs.

Ces deux documents seront vérifiés au moins une fois par an, pour les rectifier s'il y a lieu.

6.1.2.3.2 Le marché extérieur

6.1.2.3.2.1 Prix-courants, remises, primes, remises spéciales

Dé même que pour le marché intérieur, les prix seront élaborés, en se basant sur des analyses, pour les produits les plus importants (surtout pour ceux constituant des produits destinés aux centres de gravité (voir chap. 6.1.2.1.2.2 page 584). Les prix seront différenciés quant aux pays d'exportation (pays A - B - C), seront adaptés aux conditions et à la situation du marché, et seront établis comme prix de base, départ usine.

Les remises pour les organismes de vente appartenant au consortium, les agences exclusives de représentation à l'étranger, les distributeurs officiels etc. sont établis à long terme, et hiérarchisés de la même manière que pour le marché intérieur, les produits étant groupés en catégories.

Voici, à titre d'exemple, l'échelonnage des remises pour la période 1973 - 1975, valable pour les pays A. Dans le but de respecter l'anonymat et de ne pas "trahir" des secrets commerciaux, les pourcentages ont été modifiés, tout en gardant la proportion respective de l'ensemble:

Pourcentage des remises pour les pays A

	BER	Remises			
		BEA	Dis. ind. de vérif.	Disp. ind. de con- trôle	Pièces dét.
Belgique	23	21	31	24	19
Brésil	28	22	33	27	20
Danemark	26	27	31	28	20
France	25	25	32	25	20
Grande-Bretagne	24	20	45	29	20
Italie	25	25	32	24	20
Autriche	24	20	32	23	17
Espagne	28	27	40	25	25
Suisse	28	21	32	24	20
Afrique du Sud	28	27	45	26	20
Etats-Unis	20	22	40	32	20

Les remises pour les pays B et C ont été fixées de la même manière. Toutes ces remises varient, comme on peut s'en rendre compte, d'un pays à l'autre, pour tenir compte du volume des ventes, de la difficulté de vente résultant de la distance, de la concurrence, des droits de douane, du régime préférentiel octroyé aux produits fabriqués dans le pays même etc.

Outre les remises, les primes etc. accordées généralement, il existe des remises spéciales, octroyées exceptionnellement aux sociétés de distribution ou aux agences exclusives de représentation dans quelque cas particulier où, pour une raison péremptoire, il est nécessaire de faire un prix qui ne laisse plus aucune marge de bénéfice. La centrale EAB prévoit chaque année un budget spécial pour alimenter ces remises exceptionnelles.

Chaque société de distribution fixe également pour une période plus ou moins longue ses remises échelonnées pour les distributeurs officiels ou les distributeurs libres. Voici, à titre d'exemple, les remises fixées en France pour la période 1973 - 1975 pour certains groupes de produits et pour certaines catégories de distributeurs:

Groupes de produits	Distrib. officiels EAB	Distrib. libres
Bancs d'essai des freins	15 %	0 à 6 %
Bancs d'essai d'atelier	15 %	0 à 6 %
le restant du programme	29 %	23 %

6.1.2.3.2.2 Stratégies d'encadrement

Dans le dessein d'intéresser les distributeurs officiels d'équipement EAB à une observation stricte de leurs obligations contractuelles, EAB prévoit pour l'étranger une série d'obligations librement consenties par ces distributeurs, et qui est honorée par des gratifications ou des primes; aux ventes et au service après-vente est attribué un certain nombre de points. Le principe est le même que celui que nous avons déjà étudié pour le marché intérieur (voir 6.1.2.3.1.2).

Les postes suivants donnent lieu à une gratification supplémentaire (1 à 2 points):

- lorsque l'objectif prévisionnel est atteint ou même dépassé
- lorsque les distributeurs officiels ont engagé un voyageur spécial ou même un vendeur spécial uniquement pour les produits EAB

- lorsque les distributeurs officiels organisent fréquemment des démonstrations des produits et appareils EAB.
- lorsque les distributeurs possèdent un atelier de réparation où ils utilisent l'équipement EAB.

En résumé, la structure stratégique des conditions de vente, telle qu'elle est établie par la commercialisation, se compose essentiellement des mesures suivantes:

- prix de catalogue sur le marché intérieur pour les produits commerciaux (les prix sont à considérer comme des prix de base)
- prix "départ usine" pour le marché extérieur et pour les produits commerciaux (également à considérer comme des prix de base).
- remises et primes uniformes en principe, mais hiérarchisées pour stimuler l'activité. De ces remises et de ces primes bénéficient surtout les établissements de vente en gros (sur le marché intérieur), les sociétés de distribution à l'étranger et les distributeurs officiels d'équipement EAB (sur le marché extérieur).
- directives flexibles en ce qui concerne la politique des prix pour certains groupes de produits, dans l'une ou l'autre situation où la concurrence est ardue.

6.2 Plan tactique de la commercialisation

(Plan de réalisation ou plan d'action)

Nous analyserons ce plan tactique en prenant comme exemple le plan de commercialisation à court terme élaboré pour 1973 et pour les produits purement commerciaux, sur le marché intérieur.

Ainsi que nous l'avons vu au chapitre A 2 de la présente étude, le plan de commercialisation à court terme, que l'on peut appeler également le plan tactique, contient:

- la prévision des ventes (en quantités et en chiffre d'affaires). En d'autres mots: les objectifs que l'on veut atteindre.
- la détermination d'une série de mesures concordantes dans le secteur de la distribution, dans le but d'atteindre les objectifs visés au cours d'une période déterminée - un an par exemple.

Le résultat de cette planification est constitué par le plan stratégique (ou à court terme) de la commercialisation qui se compose:

- du plan des objectifs, subdivisé en:
 - plan prévisionnel des ventes (ventes prévisionnelles réparties par groupes de produits et par territoire de vente)
 - plan prévisionnel du chiffre d'affaires (ventes prévisionnelles x prix unitaire prévisionnel, la répartition par groupes de produits et par territoire de vente demeurant inchangée).
- du plan des mesures, subdivisé en plans partiels pour la mise en oeuvre de chacun des moyens de commercialisation (p.ex. plan de mise en oeuvre du service extérieur

de vente, plan de mise en oeuvre du service après-vente, plan publicitaire et plan de promotion des ventes).

Le caractère du processus de planification qui en résulte est celui d'un processus de détails. La mission du plan d'exécution consiste en tout premier lieu à établir, ne fût-ce qu'à l'aide d'une estimation, les chiffres qui détermineront l'orientation et le contrôle des affaires, en d'autres mots, une répartition judicieuse de l'objectif stratégique sur des unités contrôlables, ainsi qu'une répartition non moins judicieuse des moyens financiers et du personnel dont on dispose. C'est un plan qui engage la majorité du personnel extérieur et intérieur. Il s'agit de déterminer pour chaque filiale et pour chaque société de distribution ou chaque agence exclusive de représentation à l'étranger, les objectifs de distribution, aussi bien que les objectifs fonctionnels et les plans d'action de tous les organes soutenant, assistant et appuyant la vente.

Dès que les stratégies de commercialisation sont élaborées, il est procédé à l'établissement des programmes d'action; les actions en cours sont révisées et, le cas échéant, complétées, modifiées ou annulées.

Ces programmes reflètent d'une manière concrète toutes les activités de commercialisation de l'entreprise, le marketing-mix, dans le domaine de la distribution des produits commerciaux.

Détermination du marketing-mix

Il s'agit d'établir, avec la degré d'efficacité la plus poussé, l'ensemble des efforts de distribution en vue de leur répartition quantitative par rapport au programme, aux acququisiteurs et/ou aux utilisateurs. Cette répartition

devra être réalisée, de même que le problème de la forme à donner à ces efforts, dans le cadre d'une élasticité très relative des modalités.

Le cadre des modalités est constitué en tout premier lieu par les moyens financiers dont on dispose pour l'accomplissement des tâches de la distribution, ainsi que par la capacité de l'organisation de vente.

Le volume de l'ensemble des efforts de distribution est conditionné et limité par le volume des moyens financiers dont on dispose (budget des coûts commerciaux).

Ce volume est conditionné de manière directe par le développement présumé de la vente, par l'accroissement éventuel du coût et des frais dans les autres secteurs de l'entreprise (frais généraux et salaires, impôts etc.) par les exigences des investissements et du financement, ou par les objectifs dans le domaine des bénéfices. En ce qui concerne le développement prévisionnel de la vente, on possède à ce moment-là des estimations vérifiées.

Au moyen

- a) d'une estimation prévisionnelle du développement des frais dans les divers secteurs de l'entreprise au cours de la période couverte par le planning
- b) de l'élucidation et de la reconsidération des moyens financiers dont on aura besoin pour les investissements
- c) d'une prise en considération des bénéfices visés

il est possible de déterminer, grosso modo en partant du chiffre d'affaires prévisionnel, le volume admissible du budget des coûts commerciaux.

Le volume de l'ensemble des efforts de distribution est conditionné et limité en outre par la capacité de rendement de l'organisation de la vente.

Même si les moyens financiers n'y font pas obstacle, cette capacité de rendement ne se laisse pas augmenter à brève échéance, ni modifier de manière sensible. Ceci vaut surtout pour le réseau de distribution, le service d'assistance technique (le service d'après-vente); le rendement individuel du personnel de ces services se laisse peut-être augmenter rapidement par des mesures énergiques d'organisation - et encore ... mais la répercussion de cette amélioration sur l'opinion de la clientèle ne se fera sentir que longtemps après, et ne pourra donc guère être "exploitée" publicitairement à bref délai.(36)

La répartition des capacités des moyens de commercialisation dont on dispose s'effectue à ce stade d'une manière optimale, bien que théorique encore: l'ensemble des moyens disponibles (budget des coûts commerciaux) est à répartir de manière à obtenir une efficacité globale la meilleure possible. Cette répartition s'effectue par rapport aux divers produits et groupes de produits, avec une subdivision par groupes d'acquisiteurs et territoires de vente.(38)

Dans un modèle simplifié, on pourrait partir de la supposition qu'il doit exister une relation nette et invariable entre les dépenses possibles et la mise en oeuvre quantitative de chaque moyen de marketing pris individuellement; qu'en outre il doit y avoir un rapport similaire entre le volume de la mise en oeuvre de chaque moyen de marketing et les résultats obtenus dans le domaine de la vente. Ces rapports étant connus, il suffirait purement et simplement de répartir les moyens financiers disponibles dans le cadre du budget général de l'entreprise sur les divers moyens du marketing de manière telle que le bénéfice est le même pour tous ces moyens de commercialisation; si divers soient-ils. On aurait donc affaire à un

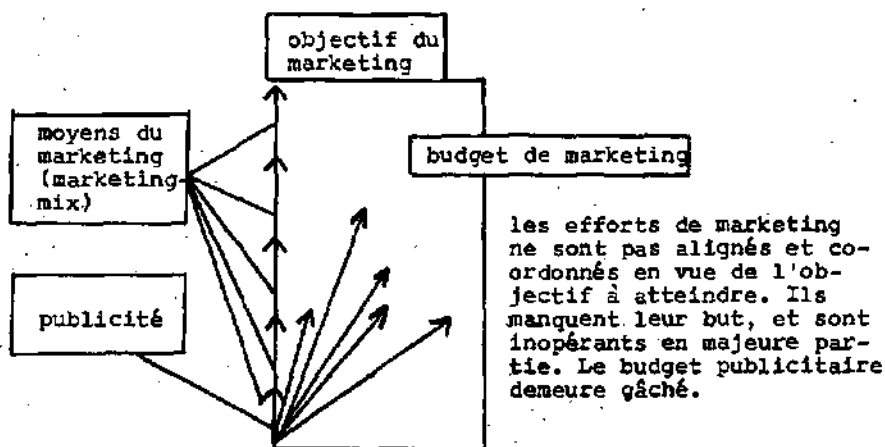
problème de simple mathématique. Malheureusement, il n'en est rien en réalité. La méthode est inapplicable jusqu'à présent et semble bien l'être à tout jamais. Il est impossible d'attribuer de manière mathématiquement exacte la quote-part de réussite revenant à chaque moyen de marketing; les relations ne sont pas connues de façon commentable. Même en admettant que les deux premiers facteurs fussent résolus, l'équation continuerait à présenter des inconnues irrationnelles: par suite de leur instabilité foncière, les relations quantitatives entre les divers moyens varient de manière aléatoire et non prévisible au cours de la période couverte par le planning à court terme.(39)

Pour cette raison, le problème de la combinaison optimale ne se laisse résoudre en pratique que par une méthode empirique: En se basant sur toutes les données de l'expérience dont on dispose, et en utilisant au maximum toutes les informations que l'on pourra se procurer, il faut avancer par approximations successives vers la répartition la plus efficace (selon toute probabilité), c'est-à-dire celle qui, avec les moyens financiers dont on dispose, semble offrir, pour autant que l'on puisse en juger, la plus grande chance de réussir.

C'est dire l'importance qu'il convient d'attacher à l'évaluation de l'efficacité et de la portée de chacun des moyens de commercialisation, évaluation se basant d'une part sur une connaissance approfondie du marché sous tous ses aspects et d'autre part sur les rapports entre les dépenses et les résultats obtenus que l'on a pu constater au cours des années précédentes. La méthode technique la plus efficace consistera dès lors à établir, par une série de discussions communes et paritaires avec les personnes informées et responsables, la répartition dosée de ces moyens, en tenant judicieusement compte

de l'opinion qualifiée des spécialistes en la matière - chefs de vente, chefs de publicité, promoteurs de vente, chefs de service d'assistance technique, experts en marketing etc. - Ces pourparlers présentent par ailleurs l'avantage d'éliminer d'emblée tout conflit de compétence ou de priorité de ressort. Leur utilité est incontestable, puisque le problème de la répartition ne pourra être résolu de façon satisfaisante que si chaque ressort aligne ses activités sur celles des autres ressorts de l'entreprise. La répartition ne doit cependant pas être établie de manière que chaque chef de service (publicité, service d'assistance technique etc.) se mette à déterminer de par sa propre initiative, "sa" mise en oeuvre des moyens de commercialisation dans le futur et à fixer les dépenses qui en résulteront, sans tenir compte des activités des autres services. Dans ce cas, le budget des coûts à affecter à cette commercialisation serait tout simplement la somme arithmétique de tous les totaux partiels déterminés dans un splendide isolement des services, décidant chacun pour soi. Il est peu probable que dans ces conditions les résultats obtenus seraient proportionnés à la dépense et que les divers moyens de commercialisation étayeront d'eux-mêmes mutuellement leurs activités. Bien au contraire, il est à craindre qu'ils se gêneraient, se feraient mutuellement obstacle et que le plan général - si plan il y a - finirait par échouer lamentablement. Le budget des coûts commerciaux - et donc du marketing - doit être la somme des moyens mis en oeuvre, coordonnés quant à leurs effets, coordonnés quant à leur efficacité.

Résumons, par une représentation vectorielle, ce qui a été dit plus haut:



Le problème du marketing-mix aura trouvé sa solution la plus favorable, lorsque tous les moyens, tous les éléments de la commercialisation auront été coordonnés et syntonisés de manière telle que tous les vecteurs d'intensité sont orientés en direction de l'objectif visé (40)

Les questions suivantes pourront se poser:

- (1) Les capacités existantes sont-elles suffisantes pour atteindre le but visé?
- (2) Y-a-t-il des possibilités de rationaliser le secteur de la distribution pour que, avec les mêmes capacités, une efficacité plus grande (plus grand chiffre de vente) soit atteinte?
- (3) Est-il nécessaire d'augmenter le futur budget de la commercialisation dans le but d'atteindre une capacité prévisionnelle telle qu'elle est requise par l'objectif visé?

Admettons que l'objectif visé pour la vente des produits commerciaux sur le marché intérieur soit une augmentation du chiffre d'affaires de 12 % à la fin de l'exercice suivant (1973). En réponse aux trois questions posées, on s'efforcera au cours d'une première étape d'atteindre cet objectif avec les capacités dont dispose ce secteur de l'entreprise. En fonction d'une liste prioritaire établie par la direction de l'entreprise (priorité de la promotion des produits, priorité de certains groupes d'utilisateurs ou de certains territoires de vente), les capacités seront dès lors réparties, subdivisées d'après les groupes de produits, groupes d'utilisateurs et territoires de vente. Les prévisions de vente des divers groupes de produits permettent de déterminer s'ils valent la peine d'être favorisés, stimulés, encouragés. Lorsqu'on aura constaté, le cas échéant, que la capacité existante est inférieure à celle que l'on devrait prévoir en fonction de l'objectif visé, les groupes les moins "intéressants", c'est-à-dire ceux qui valent le moins la peine d'être stimulés, - groupes de produits, groupes d'utilisateurs, groupes de territoires - seront relégués en fin de liste: ils n'entreront pas en ligne de compte, provisoirement du moins.

Concrétisons: Admettons que l'entreprise EAB distribue quatre groupes de produits (RPS - WPS - TEG et DIA). L'étude prévisionnelle des besoins pour TEG indique cependant pour le futur un accroissement en flèche de la demande; la prévision de vente de ce groupe est donc très favorable pour l'entreprise. Le groupe de produits TEG offre la plus grande possibilité de vente par rapport aux autres groupes. Il est donc tout naturel de le promouvoir. Le groupe WPS par contre comprend des produits introduits et connus depuis longtemps sur le marché. La demande est en régression constante, les possibilités de vente sont médiocres. Le

groupe WPS ne mérite donc pas d'être stimulé, puisque même en renforçant la mise en oeuvre des moyens de marketing - ce qui augmentera les frais de commercialisation - la vente n'augmentera guère. On examinera donc en quelle mesure on pourra réduire le volume des moyens de commercialisation consacré jusqu'à présent à ce groupe, et mettre en oeuvre en faveur du groupe TEG les moyens ainsi libérés. Après cette nouvelle répartition, on établira les frais commerciaux qui en résultent, pour les comparer avec le budget prévu par la gestion de l'entreprise EAB.

En admettant que cette nouvelle répartition des capacités demeure inférieure à celle requise pour atteindre l'objectif visé, on disposera en principe des possibilités suivantes:

- a) Accroître les capacités du service extérieur, par changements qualitatifs ou quantitatifs; en augmentant p.ex. l'effectif du personnel de ce service, ou en intensifiant la formation professionnelle de l'effectif existant; de plus, par augmentation éventuelle du budget de publicité. Les correctifs ne feront sentir leurs effets qu'à longue échéance; leur effet immédiat est nul.
- b) Réduire à des valeurs plus restreintes les objectifs visés pour certains produits moins "intéressants"; concentration plus forte des efforts sur la vente de produits, de groupes d'utilisateurs ou de territoires présentant des chances de vente plus grandes.
- c) Réduire et même cesser entièrement toute activité de marketing pour certains groupes de produits, en fonction de la liste prioritaire établie; p.ex. au lieu des visites des représentants on se contentera de lettres, de coups de téléphone; au lieu

des visites à date fixe du service d'assistance technique, on se contentera de n'envoyer le personnel de ce service que sur la demande expresse du client, ou encore on instruira le personnel du client à pourvoir lui-même au service de l'entretien et des réparations.

- d) Combinaison des diverses possibilités étudiées en a), b) et c).

Généralement, toutes ces mesures dont il a été question ci-dessus seront utilisées combinées et adaptées aux circonstances.

Après avoir établi ainsi le processus de répartition des divers moyens, on fixera de concert les moyens de commercialisation dont on se servira (marketing-mix) et les moyens budgétaires dont on disposera au cours de la période couverte par le planning. Les objectifs pourront être établis définitivement et les plans des mesures élaborés, dès que la gestion de l'entreprise aura approuvé le budget requis. Si, par contre, la direction estime ces dépenses trop élevées, il faudra le cas échéant rectifier (c'est-à-dire réduire) les objectifs de vente - ou le volume des bénéfices - que l'on veut atteindre.

Toutes les conditions sont désormais remplies pour que l'on puisse établir et fixer définitivement les plans des objectifs prévisionnels pour la période prévue, les faire approuver par la direction de l'entreprise et les faire déclarer obligatoires. Les indications chiffrées (quantitatives et en valeur fiduciaire) sont alors portées sur les divers états et plans concernant la vente avec répartition par produits, territoires de vente et groupes d'utilisateurs.

Nous avons vu comment les divers moyens pouvaient être répartis et mis en oeuvre pour atteindre les objectifs de vente prévus.

Il ne s'agira plus que d'élaborer le planning de leur mise en oeuvre, sous forme de plans de disposition des mesures.

Le plan des mesures est en quelque sorte la contre-partie du plan des objectifs. Il nous indique à l'aide de quels media, au prix de quelles dépenses, les divers moyens de commercialisation atteindront le volume total des ventes prévu pour l'ensemble de l'entreprise. Les plans de disposition particuliers répondent, quant à leurs spécifications détaillées, aux plans prévisionnels des objectifs de vente (p.ex. les plans pour les divers groupes de produits ou des territoires de vente); puisqu'il y a là quasi une relation de cause (plan des dispositions) à effet (plan des objectifs de vente). Le plan de commercialisation de l'entreprise peut donc être établi grosso modo de la même manière que le plan prévisionnel du volume des ventes, qui représente le total des ventes partielles des divers groupes de produits dans les divers territoires de vente et pour les divers groupes d'utilisateurs. Le plan de disposition des mesures lui n'indiquera que les divers media utilisés au cours de chaque mois de l'exercice, et les coûts prévisionnels y afférents. En pratique, le plan des dispositions des mesures met en évidence le résultat du processus de répartition des moyens de commercialisation individuels, résultat constitué par le dosage exact, la syntonisation correcte des divers plans de disposition particuliers, avec création éventuelle de points d'application concentrée (ou centres de gravité) des efforts.

Dès que l'on aura établi les objectifs des ventes à court terme et la disposition des mesures pour atteindre ces objectifs, ainsi que les ressources budgétaires, on pourra passer à l'établissement du plan de commercialisation à court terme. Ce plan, réparti sur douze mois, se compose d'un plan prévisionnel des ventes pour un

produit (ou groupe de produits) dans un territoire de vente nettement défini et indique les plans de disposition des mesures ainsi que les moyens nécessaires.

Notons en passant un détail, mais qui a son importance. L'expérience a prouvé qu'il était très utile de diffuser à l'intérieur de l'entreprise les plans de marketing à court terme (ou du moins de les polycopier et en communiquer le contenu à tous les participants ou intéressés); par contre il y a tout avantage à tenir secrets les plannings à long terme, ne fût-ce que pour exclure que la concurrence finisse par connaître leur existence et même leur contenu, et qu'elle vienne contrecarrer les plans ainsi établis, voire même, par des mesures appropriées, les rendre inopérants.

Les plans de commercialisation et les plans partiels de l'entreprise qui ont été syntonisés avec eux (production, investitions, financement, acquisition, achats, personnel, développement, recherches, études etc.) ne devront pas constituer un système de planning rigide, inflexible, sans aucune souplesse. Ils sont à contrôler à des intervalles réguliers, pour constater s'il n'y a pas un écart trop prononcé entre les objectifs posés et les chiffres de la réalité.⁽⁴⁰⁾ Seule la comparaison entre les chiffres prévus et les chiffres réalisés, en quantités et en valeur argent en fait pour la gestion de l'entreprise un instrument utile, un élément efficace de contrôle. Un système de planning n'aura réellement de valeur que par le contrôle subséquent, vrai baromètre enregistreur du fonctionnement de l'entreprise, et qui présente, sous une forme claire et irréfutable, les avantages suivants:(41)

- il permet de déceler les erreurs de planning
- il permet d'améliorer la qualité du planning (un planning plus détaillé, p.ex.).

- il accroît la conscience d'une responsabilité chez les divers membres de l'entreprise, en leur permettant de suivre constamment la courbe du rendement, le jeu des divers organes de l'entreprise, le déroulement progressif des activités en direction du but poursuivi.
- il permet d'établir une base saine pour la conduite, la gestion à court terme de l'entreprise.
- en cas de divergence sensible avec les données du plan il offre une analyse judicieuse des causes d'insuccès.
- il permet de réagir rapidement et de remédier ainsi aux divergences constatées.
- il permet même de constater la justesse des méthodes, des données et des objectifs du planning, par la concordance entre les chiffres prévus et ceux atteints en réalité.

Les contrôles doivent être entrepris à des intervalles assez rapprochés pour que tout écart puisse être décelé avant qu'il ne devienne trop important et pour que la correction effectuée puisse rapidement porter ses effets au cours des périodes suivantes. Pour un planning à court terme s'étendant sur un an, les contrôles trimestriels sont tout indiqués; ils correspondent ainsi à la division chronologique du plan lui-même.

Cheque trimestre on procède donc aux activités suivantes:

- 1) Contrôle minutieux du plan (confrontation des chiffres prévisionnels et des résultats).
- 2) Analyse des écarts, analyse des raisons des divergences.

- 3) Prise des mesures correctives, rectifications éventuelles à apporter au plan.

Les divergences et les écarts constatés entre les prévisions et les résultats peuvent s'exprimer de deux manières: les résultats obtenus sont inférieurs aux prévisions, ou bien ils les dépassent. L'analyse en décelera les raisons, et dira

- si la divergence est purement temporaire et transitoire
- si la divergence est d'origine structurelle, c'est-à-dire due à des modifications de structure de l'un ou l'autre élément du plan (marché - produits - besoins - utilisateurs)

L'analyse des écarts devra être établie par le service d'étude des marchés, qui entreprendra une nouvelle analyse du marché pour trouver la raison temporaire ou structurelle, ou bien encore vérifiera les éléments prévisionnels en se basant sur les rapports du service extérieur. Le plus important, c'est que l'analyse des écarts soit basée sur des informations de fraîche date.

Comme raisons fréquentes d'écarts négatifs (prévisions, résultats) indiquons: l'apparition de nouveaux concurrents ou de nouveaux produits concurrentiels; concurrence ayant modifié sa stratégie du marketing; mise en oeuvre inopérante ou mal adaptée de certains moyens de commercialisation; mauvaise coordination ou syntonisation des divers moyens (marketing-mix défavorable, impropre ou insuffisant); diminution imprévue de la capacité de production etc. Les écarts négatifs peuvent également résulter d'une modification fondamentale et imprévue des conditions du marché. La crise monétaire ou celle du pétrole, pour ne nommer que les plus récentes, ont eu une répercussion sur le marché intérieur dont il convient de suivre attentivement l'évolution.

Il convient en outre de rechercher soigneusement s'il s'agit d'un écart temporaire et passager, c'est-à-dire dû à l'impact transitoire d'une influence négative quelconque, ou s'il s'agit d'une répercussion dont l'origine est à chercher dans une modification structurelle d'un ou de plusieurs éléments essentiels. Toute mesure de correction n'aura son efficacité que si elle correspond à la cause exacte qui aura suscité l'écart. S'il s'agit d'une divergence passagère (pointe exceptionnelle et unique de la demande, mise en oeuvre impropre d'un moyen de marketing) il ne sera probablement pas nécessaire de modifier le planning, ni même les objectifs visés. Il suffira de prévoir des mesures transitoires destinées à remédier à la situation anormale, un ajustement temporaire de la mise en oeuvre, un redoublement d'efforts de vente de la part des agents du service extérieur.

Les divergences ayant leur origine dans un changement structurel du marché (saturation p.ex.) sont plus difficiles à éliminer, et d'une nature bien plus sérieuse. Dans ce cas, il faudra établir des nouveaux objectifs, prévoir des dispositions radicalement différentes, fixer des mesures nouvelles qui correspondent mieux aux modifications du marché auxquelles il faut désormais faire face. Les autres plannings partiels devront être adaptés et syntonisés avec ce nouveau planning, bref, tout est à refaire, bien que sous une forme simplifiée ou réduite.

La modification des objectifs prévisionnels à court terme peut être réalisée en réduisant les quantités prévisionnelles ou les chiffres de vente prévisionnels pour le trimestre ou l'année.

La modification des mesures de commercialisation peut consister en une réduction sensible du prix de vente du produit, en une augmentation des remises, une extension des territoires de vente, une refonte radicale du programme de vente etc.

Cet ensemble de considérations théoriques est indispensable pour mieux comprendre la structure du plan de commercialisation à court terme 1973 relatif à la vente des produits commerciaux sur le marché intérieur. Ce plan constitue par ailleurs une partie intégrante du système de planification de la commercialisation des biens d'investissement élaboré et mis en pratique par l'auteur.

Etant donné que ce plan de commercialisation est établi de la même manière et sous une structure identique pour le marché extérieur, il suffira d'étudier uniquement le planning de commercialisation du marché intérieur pour comprendre le processus applicable dans les deux cas.

Le plan tactique de la commercialisation se compose des plans partiels suivants:

a) Le plan des objectifs, qui se compose à son tour d'un

- plan de la distribution sur douze mois

(quantités, nombre d'unités etc.) réparti par groupes principaux des produits (bancs d'essai à rouleaux, bancs d'essai des freins, bancs d'essai de puissance, bancs d'essai d'atelier, dispositifs de vérification, de mesure, d'essai ou de contrôle, installations de diagnostic, pièces de rechange, unités de montage etc.).

Ce plan comprend:

- la distribution prévisionnelle pour 1 an (1973)
- une colonne de contrôle pour les valeurs effectives cumulées chaque mois

- une colonne de contrôle pour la comparaison trimestrielle entre les objectifs visés et les résultats acquis et la comparaison trimestrielle entre les valeurs annuelles des objectifs visés et des résultats acquis cumulés mois par mois.
- une rectification éventuelle des objectifs annuels visés, devenue nécessaire d'après les informations prévisionnelles des filiales de vente et des établissements de vente en gros, après la clôture trimestrielle.
- une colonne de contrôle pour une comparaison trimestrielle entre l'objectif annuel prévu et rectifié et les résultats mensuels cumulés.
- un plan de chiffre d'affaires sur douze mois (en milliers de DM), réparti de la même manière que le plan de la distribution par quantités.

Ce plan comprend:

- la clef des fluctuations saisonnières* (cumulée en %)
- chiffre d'affaires prévisionnel pour l'année et pour chaque mois en particulier, d'après la clef saisonnière*
- colonne de contrôle pour les chiffres mensuels effectivement atteints, et cumulés
- colonne de contrôle pour la comparaison des chiffres mensuels cumulés (objectifs visés et chiffres atteints) et pour la comparaison trimestrielle entre les objectifs annuels visés et les résultats acquis (cumulés).

* Pour la définition et le calcul de la clef saisonnière, (voir 6.2.1, page, 608)

- rectification éventuelle des objectifs annuels visés, devenue nécessaire d'après les informations prévisionnelles des filiales et des agences de vente en gros, à la fin du trimestre.
- colonne de contrôle pour la comparaison mensuelle des chiffres prévisionnels cumulés (après la rectification des objectifs annuels) et les résultats obtenus, ainsi qu'une comparaison trimestrielle entre le chiffre annuel rectifié de l'objectif prévisionnel et les chiffres réels cumulés.

b) le plan des mesures de commercialisation, ou plan de marketing-mix, se composant:

- d'un plan sur douze mois pour le service extérieur (agences de vente sous contrat) couvrant:
 - les mesures prévues pour les douze mois
 - les mesures supplémentaires, complémentaires ou rectificatives devenues nécessaires à la fin du trimestre écoulé, et qui seront exécutées le trimestre suivant
- d'un plan sur douze mois pour la promotion de la vente, couvrant:
 - les mesures prévues pour les douze mois
 - les mesures supplémentaires, complémentaires ou rectificatives devenues nécessaires à la fin du trimestre écoulé, et qui seront exécutées le trimestre suivant.
- d'un plan publicitaire sur douze mois, et couvrant
 - les mesures prévues pour les douze mois
 - les mesures supplémentaires, complémentaires ou rectificatives devenues nécessaires à la fin du

trimestre écoulé, et qui seront exécutées le trimestre suivant.

- d'un plan sur douze mois pour le service après-vente, couvrant:
 - les mesures prévues pour les douze mois
 - les mesures supplémentaires, complémentaires ou rectificatives devenues nécessaires à la fin du trimestre écoulé, et qui seront exécutées le trimestre suivant.

Puisqu'à la fin de chaque trimestre le plan est contrôlé (comparaison des objectifs visés et des résultats obtenus) et que l'on effectue une analyse des divergences et des écarts, le plan des objectifs et le plan des mesures de commercialisation sont subdivisés en quatre plans trimestriels. (voir tableau XXXVI en annexe)

6.2.1. Le plan des objectifs 1973

Au cours des mois de novembre et de décembre de l'année précédente (de 1972 dans le cas présent) le bureau de la commercialisation détermine pour l'année d'après (1973) en collaboration avec les filiales de vente EAB les objectifs quantitatifs de la vente et les objectifs du chiffre d'affaires pour les groupes principaux des produits EAB.

Dans le plan tactique pour les ventes des produits commerciaux sur le marché intérieur, le nombre d'unités prévues pour chacun des groupes principaux de produits est porté dans la colonne "total prévisionnel pour l'année"; les chiffres d'affaires prévisionnels pour l'année sont portés de même dans la colonne "total prévisionnel annuel, en milliers de DM".

Il en est de même pour les plans des objectifs de distribution sur douze mois et le plan du chiffre d'affaires sur douze mois, où les totaux annuels sont répartis sur chacun des douze mois à l'aide d'une clef de répartition (ou clef saisonnière), et pour chaque groupe de produits.

La clef de répartition se calcule comme suit:

Partant des fluctuations saisonnières de la demande d'équipements et d'installations d'ateliers de réparation (voir point 22 du présent travail "situation de la demande et habitudes de la clientèle") nous avons calculé la moyenne arithmétique des ventes mensuelles des années 1968 à 1972, ce qui nous permet d'obtenir des valeurs moyennes. La moyenne arithmétique constitue en fait la clef saisonnière pour l'année concernée, une clef saisonnière qui est calculée pour chaque groupe de produits et qui est rectifiée chaque année à l'aide des moyennes mensuelles des ventes pour chaque année écoulée.

Le tableau de la page suivante donne pour l'année 1973 et la vente sur le marché intérieur des produits commerciaux, les clefs saisonnières calculées, en se basant sur les moyennes arithmétiques des ventes au cours des années 1968 à 1972, et réparties par mois et par trimestre pour permettre d'établir les valeurs cumulatives du mois concerné. A titre de comparaison, nous avons indiqué également la clef pour l'année 1972.

6.2.2 Plan des mesures de commercialisation ou marketing-mix 1973 pour la vente des produits commerciaux EAB sur le marché intérieur

* voir page 408 et 409

Tableau
XXXX

Clef saisonnière 1973 - Marché Intérieur (en %)

	Janv.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Bancs d'essal à rouleaux	2,4	5,4	6,0	5,6	6,6	8,3	6,2	5,1	7,0	15,9	13,0	18,5
Quote-part de l'année.	2,4	7,8	13,8	19,4	26,0	34,3	40,5	45,6	52,6	68,5	81,5	100
Bancs d'essal d'atelier	5,0	5,3	7,6	6,4	6,7	8,0	9,5	8,8	11,3	8,6	9,4	13
Quote-part de l'année	5,0	10,3	17,9	24,3	31,0	39,0	48,5	57,3	68,6	77,2	86,6	100
Dispositifs individuels	5,5	7,0	7,1	7,9	7,1	9,6	8,6	8,3	6,6	10,3	11,3	9
Quote-part de l'année	5,5	13,3	20,4	28,3	35,4	45,0	53,6	61,9	68,5	78,8	90,1	100
Installation de diagnos-tic	5,0	4,3	4,3	3,8	4,9	2,5	6,7	3,8	8,6	20,7	22,4	13
Quote-part de l'année	5,0	9,3	13,6	17,4	22,3	24,8	31,5	35,3	43,9	64,6	87,0	100
Pièces de re-change	7,1	9,0	8,2	7,9	8,5	7,6	7,1	7,3	8,4	9,4	9,4	10
Quote-part de l'année	7,1	16,1	24,3	32,2	40,7	48,3	55,4	62,7	71,1	80,5	89,9	100
Marché in-tarieur, TOTAL	4,8	6,8	6,8	6,9	6,9	8,5	7,8	7,1	7,5	12,2	12,0	12
Quote-part de l'année	4,8	11,6	18,4	25,3	32,2	40,7	48,5	55,6	63,1	75,3	87,3	100
Chiffres de l'année pré-cédente (1972)	5,8	6,6	8,6	7,6	8,0	8,2	8,7	8,5	7,0	10,1	9,5	11
Quote-part de l'année	5,8	12,4	21,0	28,6	36,6	44,8	53,5	62,0	69,0	79,1	88,6	100

* valeurs cumulées

6.2.2.1	Plan du service extérieur	}	pour les 12 mois
	Plan de la promotion des ventes		
	Plan publicitaire		
	Plan du service extérieur		

Après avoir fixé le plan de distribution et le plan du chiffre d'affaires pour les douze mois et les groupes principaux des produits commerciaux, le service de la commercialisation établira de commun accord avec les divers chefs des ventes, les chefs de service des départements publicité, promotion de vente, assistance technique etc., les plans des mesures de commercialisation ainsi que les programmes d'action ou planstactiques pour les groupes principaux de produits et pour les douze mois de l'année, de manière que tous les moyens de commercialisation soient coordonnés quant à leur fonction, leur efficacité et le moment de leur mise en oeuvre. C'est donc au service de la commercialisation qu'est dévolue la tâche de coordonner la planification tactique et de l'intégrer dans le plan d'ensemble des stratégies commerciales; chacune des mesures doit être étroitement liée aux autres, et s'engrener avec elles.

Le marketing-mix pour l'année 1973, vente des produits commerciaux sur le marché intérieur, est alors établi.

Dès que la gestion EAB aura approuvé le plan théorique de ce marketing-mix, les données les plus importantes pour les mesures individuelles et concrètes sont alors portées, dans chaque plan partiel, dans les colonnes prévues pour les groupes principaux des produits commerciaux avec:

- désignation détaillée de la mesure
- désignation abrégée de l'appareil ou du dispositif (ou de la série) pour lequel la mesure est prévue
- désignation du groupe de consommateurs ou d'utilisateurs visé par la mesure

- durée prévue pour la mesure

Les tableaux-type montrent des exemples concrets, trimestre par trimestre, tirés de la pratique de l'entreprise EAB. Les commentaires exposeront brièvement le pourquoi des mesures prises. (voir tableau XXXXVI en annexe)

6.2.2.1.1 Etablissement du marketing-mix pour le 1^{ier} trimestre 1973
(janvier, février, mars)

Ainsi que nous l'avons vu au cours de cette étude (p. 408 et 409) la demande est extrêmement faible au cours des trois premiers mois de l'année. Pour les groupes de produits: bancs d'essai à rouleaux, bancs d'essai d'atelier, dispositifs de vérification individuels et installations de diagnostic, les mesures suivantes sont prises:

a) promotion de la vente

Pour les agences de vente sous contrat et les responsables de vente du service intérieur:

- du 8-1 au 12-1 cours d'instruction et de perfectionnement concernant les bancs d'essai à rouleaux; orientation de la clientèle ateliers, cours de perfectionnement de la vente;
- du 15-1 au 19-1 idem, pour les bancs d'essai d'atelier
- du 1-2 au 6-2 idem, pour les dispositifs individuels
- du 7-2 au 9-2 idem, pour les installations de diagnostic

b) service après-vente

Pour les conseillers techniques des services après-vente, les techniciens du service après-vente des établissements de vente en gros et des clients de grande envergure:

- du 22-1 au 26-1, cours de perfectionnement professionnel (entraînement et réparations, pour bancs d'essai à rouleaux)
- du 29-1 au 2-2, idem pour bancs d'essai d'atelier
- du 5-3 au 9-3, idem pour dispositifs individuels
- du 12-3 au 19-3, idem pour installations de diagnostic

Parallèlement à ces mesures, les mesures suivantes sont prévues en janvier et en février:

- Pour les dispositifs individuels de contrôle, d'essai ou de vérification

- Promotion de vente:

Organisation d'une action de vente, par la direction de la promotion de ventes EAB, ainsi que d'une compétition de vente entre les établissements de vente en gros, pour la vente des dispositifs de contrôle des phares et les minitesters, dans le cadre d'une semaine de "l'éclairage des voitures automobiles".

Clientèle visée: les petits ateliers de réparation et les stations-essence en R.F.A. Durée de l'action de vente: du 15-1 au 28.2.

- Service extérieur:

Visite des ingénieurs de vente auprès de tous les établissements de vente en gros dans le but d'aider ces derniers dans la préparation, la réalisation, le déroulement et le contrôle de l'action de vente des dispositifs de contrôle des phares et des minitesters".
Durée: du 2-1 au 28.2.

- Publicité:

Annonces et placards publicitaires dans la revue spécialisée "Krafthand" le 10-1, pour les dispositifs de contrôle des phares et les minitesters.
Idem, dans "Tankstelle + Servicestation" le 26-1.

- Pour les installations de diagnostic, également en janvier et février

- Promotion de vente:

Réalisation par le service central de la promotion de vente de EAB d'une action de vente et de lancement, ainsi que d'une compétition de vente pour une installation de diagnostic spécialement construite pour une grande marque de voitures automobiles (ETA) en R.F.A.

Clientèle visée: les distributeurs de la marque ETA en R.F.A.

Durée de l'action de lancement: du 12-2 au 31.3.

- Publicité:

L'action de vente est soutenue par une campagne de publicité directe, qui s'adresse à tous les distributeurs et vendeurs de la marque ETA et qui s'efforcera d'intéresser le maximum de vendeurs ou de distributeurs de cette marque:

1. Envoi de la lettre publicitaire et de la brochure "pour faciliter votre décision", du 5-2 au 9.2.
2. Envoi d'une lettre de relance, de la brochure et de matériel publicitaire (étiquettes collantes) du 5-3 au 9-3.

- Service extérieur:

Visite des ingénieurs de vente et des responsables de vente des établissements de vente en gros auprès d'un certain nombre de distributeurs ETA sélectionnés, pour leur présenter la nouvelle installation de diagnostic, qui sera montée à titre de démonstration chez l'établissement de vente en gros concerné. Prospection intensifiée auprès de ces distributeurs. Durée: du 12-2 au 31-3.

- Service après-vente:

Région par région, journée d'entraînement professionnel "entretien et réparation" pour les techniciens du service après-vente des établissements de vente en gros, relative à la nouvelle installation de diagnostic ETA.

Durée: du 5-2 au 9-2

action "jeux de pièces de rechange" auprès de tous les établissements de vente en gros, pour l'installation de diagnostic ETA.

Durée: du 15-2 au 31-3.

En outre, les mesures d'encadrement ci-après, valables pour chaque trimestre, complètent et équilibrent le marketing-mix du premier trimestre:

- Service extérieur:

Visites régulières des ingénieurs de vente auprès de la clientèle directe de la filiale en question: administrations, grands consommateurs, offices de vérification technique, instituts de formation professionnelle.

Inciter les établissements de vente en gros d'organiser eux-mêmes des manifestations destinées à promouvoir la vente: journées d'information ou de discussion avec les vendeurs et distributeurs de voitures automobiles, ateliers de réparation, stations-essence, conférences à l'occasion de manifestations de groupements professionnels, présentations et démonstrations de produits, journées d'instruction ou d'entraînement. Le cas échéant, les assister et les conseiller dans ces réalisations.

- Service après-vente et service intérieur

Démarchage et prospection par les ingénieurs de vente, les responsables de vente et les techniciens du service après-vente auprès de la clientèle pour tous les groupes de produits dans le dessein d'obtenir des contrats d'entretien et de service.

A cette occasion, rappelons que les établissements de vente en gros n'ont droit à leur prime annuelle de 2,5 %, que s'ils ont pu conclure valablement 50 contrats de "service" par an pour les dispositifs et appareils du programme commercial (voir point 6.1.2.3.1.2, p. 583)

- Offre de jeux de pièces d'usure pour réparations urgentes que le client peut effectuer lui-même en cas de panne. Pour tous les dispositifs et appareils.

- Service après-vente

Semaines d'instruction "entretien et réparation" pour chacun des groupes principaux de produits, organisées à l'intention des conseillers techniques du

service après-vente, ainsi que des techniciens du service après-vente des établissements de vente en gros ou des clients importants.

6.2.2.1.2 Etablissement du marketing-mix pour le II^e trimestre 1973
(avril, mai, juin)

Pour les mois d'avril, mai et juin, les programmes d'action ci-après sont élaborés pour le groupe de produits "bancs d'essai à rouleaux".

Promotion de vente

- Du 8-4 au 16-4 lancement et démonstration, à la Foire Internationale de l'Artisanat, à Munich, de la nouvelle série de bancs d'essai des freins 100 et 101, permettant le contrôle du fonctionnement des freins pour voitures particulières et pour voitures utilitaires.
- Du 20-4 au 28-4, lancement et démonstration (devant un public technique?), à la Foire Internationale de Hanovre, de la nouvelle série de bancs d'essai des freins 102 et 103, permettant le contrôle du fonctionnement des freins pour véhicules utilitaires et poids-lourds.
- A la suite de cette double introduction, action de lancement et de vente organisée par le service central de promotion de vente EAB pour les nouvelles séries de bancs d'essai 100 et 101 (qui vise plus spécialement les ateliers de réparation pour voitures particulières et véhicules utilitaires) et 102 - 103 qui vise exclusivement les ateliers de réparation de véhicules utilitaires.
Durée des deux actions: du 15-5 au 30.6.

- Publicité

Des actions publicitaires sont destinées à encadrer et à soutenir le démarchage des ingénieurs de vente des

établissements de vente en gros et les actions d'orientation de la clientèle entreprises par les agences de vente sous contrat.

- Groupes visés et conséquence

D'après les renseignements fournis par les établissements de vente en gros, environ 3.400 ateliers de réparation, stations-essence, maisons de transport, entreprises de transport de personnes etc. entreraient en ligne de compte pour une prospection intensifiée de bancs d'essai des freins (analyse ABC).

Dans le cadre des possibilités du budget publicitaire de EAB ce secteur relativement restreint de la clientèle visée (ateliers des groupes A et B) fera l'objet d'une publicité directe et individuelle. Par ailleurs, d'avril à juin la campagne publicitaire par annonces dans les trois plus grandes revues spécialisées "Autohaus", "Krafthand" et "Automarkt" se cristallise sur le thème "vérifiez les freins!" ce qui permet de toucher également les ateliers de réparation du groupe C.

Mesures publicitaires

- Annonces

Au cours du II^e trimestre, d'avril à juin, deux thèmes différents seront traités par voie d'annonces (pour les dates exactes, voir plan tactique II^e trimestre). L'un des thèmes traite de l'impossibilité d'effectuer un essai classique sur route, et discute par conséquent le problème "Faut-il effectuer un essai sur la route ou vaut-il mieux faire appel au banc d'essai des freins?" L'autre thème démontre qu'un banc d'essai épargne du temps, répond mieux aux exigences de l'Office de Contrôle Technique et donne des résultats

bien plus exacts que l'essai sur route. Les deux séries d'annonces fournissent de la prospection de base et visent les ateliers du groupe C. Le produit EAB est mis en vedette, bien entendu, mais la question centrale des ateliers, à savoir "est-il bien nécessaire d'acheter un banc d'essai des freins" prend la plus grande place dans les débats.

- Publicité directe

Les 3.400 ateliers de réparation signalés par les établissements de vente en gros, et qui constituent des acheteurs éventuels, sont déjà intéressés de quelque manière à un banc d'essai; une motivation existe. (ateliers des groupes A et B) On peut dire qu'ils sont "mûrs" et que la décision d'acquérir un banc d'essai n'est retardée que par des considérations d'ordre secondaire. Il s'agit de les convaincre que cette acquisition leur fait gagner du temps, puisque l'essai sur route doit nécessairement être plus long, et leur fait gagner de l'argent, puisque l'usager du véhicule a confiance dans le pronostic de la mécanique et par conséquent dans l'atelier qui utilise ces dispositifs modernes.

Trois envois sont effectués:

1) envoi individuel du 22-4 au 28-4

But: inciter la décision d'investir. Prouver qu'un banc d'essai fait gagner du temps.

Moyen: Dans un emballage pourvu d'un texte approprié, un petit sablier symbolise le facteur "temps": du temps gagné que vous pouvez utiliser d'une manière profitable ...

2) prospection directe, du 13-5 au 19-5

But: orienter vers les produits EAB la tendance à investir.

Moyen: enveloppe publicitaire contenant un calcul de rentabilité et des prospectus concernant les deux bancs d'essai (freins et puissance).

3) prospection directe, du 3-6 au 9-6

But: rappel et relance à l'aide de matériel publicitaire.

Moyen: camion-jouet portant l'inscription: "nous livrons des bancs d'essai. Quand pouvons-nous livrer le vôtre?" Embellage attrayant, avec divers textes publicitaires.

- Service extérieur

Le personnel du service extérieur des agents de vente des filiales de Munich, Nuremberg, Stuttgart et Francfort a à assurer le service au stand de la Foire Internationale de l'artisanat à Munich et à y effectuer la présentation de la nouvelle série du système BPS 100 et 101 pour voitures particulières, du 8-4 au 16-4.

Le personnel du service extérieur des agents de vente des filiales Hanovre, Hambourg, Berlin, Cologne et Dortmund a à assurer du 20-4 au 28-4 le service au stand de la Foire Commerciale de Hanovre et à y effectuer la présentation de la nouvelle série du système BPS 101 et 102 pour véhicules utilitaires.

Au cours de la période du 15-5 au 30-6 les ingénieurs de vente accompagnent les responsables de vente des établissements de vente en gros dans une série de visites auprès d'ateliers de réparation pour voitures et camions, de stations-service, d'agences de transport et d'entreprises de transport de personnes dans le dessein de faire connaître et de vendre

les deux nouvelles séries

BPS 100 + 101 pour voitures particulières
et véhicules utilitaires

BPS 101 + 102 pour véhicules utilitaires et
poids lourds

- Service après-vente

Du 2-4 au 6-4, organisation de journées d'entraînement "réparation et entretien" pour les techniciens des services après-vente des diverses filiales. L'entraînement ne dure qu'une journée, se concentre sur les nouveaux produits BPS 100, 101, 102 et 103, et couvre systématiquement chaque région.

Avant le démarrage de la campagne de vente et de lancement des nouveaux bancs d'essai des freins, EAB organise pour tous les représentants de commerce des filiales, pour tout le territoire de la R.F.A., un concours de vente pour les dispositifs individuels d'essai et de contrôle (par éléments de montage) et pour les dispositifs analyseurs de gaz d'échappement. Clientèle particulièrement visée: les petits ateliers indépendants et les stations-essence non-liés à une marque quelconque.

Les agents de vente du service extérieur ont pour mission d'assister les responsables de vente des filiales concernées dans la préparation de cette compétition.

Dans le but de soutenir les efforts des responsables de vente des filiales, EAB lance d'avril à juin une campagne d'annonces pour les dispositifs individuels et les analyseurs des gaz d'échappement dans les revues spécialisées les plus importantes: "Tankstelle + Servicestation", Tankstellen- und Garagegewerbe", "Automarkt", "Krafthand" et "Autohaus". Les dates

de ces annonces sont indiquées dans les plannings trimestriels.

Afin d'activer encore la vente des appareils individuels de contrôle et d'essai (TEG - EAB), le service après-vente prévoit une action d'approvisionnement en "appareils en prêt" pour les établissements de vente en gros. Ces appareils sont fournis à un prix spécial (prix du catalogue moins 40 %). Rappelons à cet égard que les établissements de vente n'ont droit à leur prime annuelle de 2,5 % que s'ils possèdent un certain nombre d'appareils "en prêt" qu'ils mettent à la disposition de la clientèle dans le cas où des appareils EAB seraient en panne. Il s'agit d'assurer à tout prix un service après-vente pour les appareils ou dispositifs effectuant les vérifications les plus importantes.

Les mesures particulières pour le II^e trimestre sont arrondies et complétées par les mesures d'encadrement, dont il a déjà été question à la fin du I^{er} trimestre.

6.2.2.1.3 Etablissement du marketing-mix pour le III^e trimestre 1973
(juillet, août, septembre)

Le marketing-mix prévu pour le III^e trimestre concerne en premier lieu les groupes de produits WPS (bancs d'essai d'ateliers), RPS (bancs d'essai à rouleaux) et TEG (appareils et dispositifs individuels, à éléments de montage etc.).

Toutes ces mesures sont tactiques, c'est-à-dire à court terme, et coordonnées aussi bien dans leurs effets que dans le moment de leur mise en oeuvre.

- Mesures pour le groupe de produits "bancs d'essai d'atelier"

Dans le cadre d'une promotion de vente EAB lance une campagne de leasing pour les bancs d'essai destinés à la vérification des démarreurs, des génératrices, des allumeurs, des pompes d'injection et pour les bancs d'essai combinés. Cette campagne de promotion de vente est associée au cours des mois de juillet et août à une compétition de vente entre toutes les établissements de vente en gros, visant à toucher en premier lieu les ateliers spéciaux de réparation de l'équipement électrique des voitures.

En guise de préparation, le service "promotion de vente" de EAB organise, du 2-7 au 4-7, un cours accéléré relatif au prêt-bail et aux modalités du leasing, pour tout le personnel du service intérieur, les agents de vente, les voyageurs des établissements de vente en gros et le personnel des filiales. Dans le cadre de cette action, les responsables de vente, les ingénieurs de vente et les voyageurs des établissements en gros du territoire en question visitent ensemble une série sélectionnée d'ateliers spécialisés dans la réparation de l'équipement électrique des voitures. Cette activité des démarcheurs est soutenue, au mois de juillet, par une action de prospection individuelle, en deux étapes, où l'argumentation publicitaire et technique se concentre bien entendu sur la question du prêt-bail.

- Mesures pour le groupe de produits "bancs d'essai à rouleaux" et "dispositifs individuels"

• Promotion de vente

Présentation de la nouvelle série de bancs d'essai de puissance 95 et 96 pour voitures particulières,

ainsi que présentation des nouveaux dispositifs d'essai des moteurs MT 268 et 269, également pour voitures particulières, au Salon International de l'Automobile de Francfort (I.A.A.) du 8 au 15-9.

- Immédiatement après, EAB organise une campagne de vente et de lancement pour les deux nouvelles séries dont la présentation vient d'être faite (LPS et MT). Cette campagne vise surtout les ateliers de réparation moyens et les gros ateliers, également les grandes stations-service (pour ce qui concerne les dispositifs d'essai des moteurs). Cette campagne est associée à une compétition entre voyageurs des établissements de vente en gros. La campagne de vente s'étend sur six mois (comprend donc également le IV^e trimestre).

• Service après-vente

Précédant cette campagne de promotion de vente, EAB organise une journée régionale de mise au courant et d'entraînement pour les bancs d'essai à rouleaux RPS 95 et 95 et les dispositifs d'essai MT 268 et 269, pour tous les techniciens du service après-vente des établissements de vente en gros. Cette mise au courant dure une journée et est réalisée, du 27-8 au 31-8 par les conseillers techniques des services après-vente.

• Service extérieur

Les responsables de vente de toutes les filiales sont requis à assurer le service au stand du Salon International de l'Automobile à Francfort (du 8-9 au 15-9). Immédiatement après, ils participent à l'action de lancement et de vente, ensemble avec les voyageurs

des établissements de vente du territoire concerné, en effectuant des visites de prospection auprès d'ateliers de réparation sélectionnés et de stations-service sélectionnées. Cette action se concentre surtout autour des centres de gravité de la clientèle, et vise à la vente des nouveaux appareils LPS 95 et 96 ainsi que MT 268 et 269.

Durée: du 16-9 au 31-12.

6.2.2.1.4 Etablissement du marketing-mix pour le IV^e trimestre 1973
(octobre, novembre, décembre)

Le programme d'action amorcé au cours du III^e trimestre pour les groupes de produits "bancs d'essai à rouleaux" et "dispositifs individuels" a connu un succès satisfaisant, et est par conséquent continué et intensifié au cours du IV^e trimestre. Ce programme détaillé comporte:

- une action de lancement et de distribution pour les nouvelles séries LPS 95 et 96 et MT 268 et 269, au cours des mois d'octobre, de novembre et de décembre. L'action est réalisée par le service central "promotion de vente" de EAB.
- Au cours des mois d'octobre, de novembre et de décembre, visites de démarchage du service extérieur des agences de vente sous contrat et des voyageurs des établissements de vente en gros auprès d'une série (sélectionnée) d'ateliers de réparation de voitures particulières et de stations-service.

Au cours de ces trois mois, la publicité se concentre sur les groupes de la clientèle déjà prospectés par les autres mesures de commercialisation. C'est ainsi que:

- dans les revues professionnelles les plus importantes paraissent des annonces qui préconisent par le texte et par l'image, l'avantage que présente l'utilisation des dispositifs et des appareils EAB, ou

les résultats négatifs d'une non-utilisation de ces appareils.

- EAB organise une publicité directe aux ateliers de réparation, sélectionnés par les voyageurs des établissements de vente en gros, qui paraissent "mûrs" pour l'investissement. Cette publicité directe s'étend sur les trois mois, et s'effectue par vagues successives, dont l'argumentation est diversifiée.

Elle s'efforce, pour les dispositifs LPS 92 et 96 "de démontrer au client qu'il est impossible de constater, au cours d'un simple voyage d'essai sur la route, la mesure exacte des déficiences d'une voiture, mais que par contre les dispositifs EAB permettent cette mesure exacte, à peu de frais et dans un minimum de temps."

Pour les dispositifs MT 268 et 269:

"de montrer l'efficacité fonctionnelle de la disposition et de l'action des divers instruments, et combien une telle disposition et une telle efficacité permettent de gagner du temps et de la main-d'oeuvre dans l'atelier."

(Le plan de commercialisation du IV^e trimestre montre en détail l'ensemble de ces mesures, tableau XXXXVI)

En outre, et comme mesures complémentaires de la promotion de vente et du service après-vente pour les programmes d'action en faveur des groupes de produits RPS et TEG, EAB organise:

- pour les responsables de vente, les voyageurs des établissements de vente en gros et les employés commerciaux du service intérieur, une mise au courant, un cours d'information, d'orientation de la clientèle

et de technique de la vente,

du 1-10 au 5-10 pour le groupe des produits RPS
du 5-11 au 9-11 pour le groupe des produits TEG.

- pour tous les établissements de vente en gros de la R.F.A. une action générale de vente d'éléments unitaires pour les LPS 95 et 96 et les MT 268 - 269, qui s'étend du 1-10 au 31-12-73*.

Le programme de marketing-mix pour le IV^e trimestre est complété par la série de mesures d'encadrement prévues pour chaque trimestre pour les services après-vente et le service extérieur, et que nous avons déjà étudiées lors de l'analyse du marketing-mix pour le 1^{ier} trimestre (voir page 613 à 615)

6.2.2.2 Plans trimestriels de mesures supplémentaires, complémentaires ou rectificatives pour chacun des groupes principaux de produits commerciaux (RPS, WPS, TEG, DIA et PD)

Ces mesures sont prises à la suite du contrôle trimestriel (comparaison entre les objectifs visés et les résultats obtenus). L'analyse des divergences permet d'en déceler les raisons et de juger s'il faut maintenir ou modifier les objectifs à court terme, modifier, maintenir ou renforcer les mesures prévues par le marketing-mix. Le succès de ces correctifs dépend en premier lieu de l'exactitude du diagnostic, de la rapidité avec laquelle les mesures rectificatives sont prises, et de la justesse des décisions. En poursuivant notre étude de l'exemple EAB, démontrons comment se traduit en pratique l'ensemble du processus pour chacun des groupes de produits.

6.2.2.2.1 Contrôle du plan prévisionnel après le 1^{ier} trimestre

Le contrôle du plan prévisionnel effectué après le 1^{ier}

- * Rappelons une nouvelle fois que les établissements de vente en gros n'ont droit à leur prime de 2,5 % que s'ils prévoient régulièrement au cours de l'année des achats de pièces de rechange.

trimestre donne les résultats suivants pour chacun des groupes (pour les chiffres effectifs, se reporter au plan prévisionnel du I^{ier} trimestre, tableau XXXVI)

- RPS (bancs d'essai à rouleaux)

Divergence

La comparaison entre les résultats des ventes réalisées après le I^{ier} trimestre (ventes cumulées des 3 premiers mois) et l'objectif prévu (objectifs cumulés pour le même laps de temps, d'après la clef saisonnière pour les mois de janvier, février et mars) montre une différence de + 0,3 % par rapport à l'objectif prévu.

Raisons de cette divergence

Que l'objectif prévisionnel ait été légèrement dépassé est dû en premier lieu à un excédent de commandes de l'année précédente (1972).

Résultats qui en découlent pour les objets à court terme et pour la structure du marketing-mix

Les objectifs visés (quantités et chiffre d'affaires) sont maintenus, de même que les mesures de commercialisation prévues pour le II^e trimestre (voir plan trimestriel II, tableau XXXVI)

- WPS et TEG (bancs d'essai d'atelier et dispositifs individuels)

Divergence

La différence entre les objectifs visés et les résultats obtenus pour ces deux groupes est de - 3 % par rapport aux objectifs visés.

Raisons de cette divergence

L'objectif fixé n'a pas été atteint. La différence est toutefois minime et est due en premier lieu à la faible demande des ateliers de réparation et des stations-service au début de l'année. Il s'agit donc d'une divergence saisonnière sans importance.

Résultats qui en découlent

Les objectifs visés sont maintenus sans correctif. Il en est de même pour les mesures de commercialisation prévues pour le II^e trimestre (voir plan trimestriel II, tableau XXXXVI)

- DIA (installations de diagnostic)

Divergence

La divergence entre l'objectif visé et le résultat obtenu est de l'ordre de - 8,6 % par rapport à l'objectif prévisionnel.

Raisons de cette divergence

La divergence est due en partie à une faible demande saisonnière. En outre, avant le début d'une action de lancement et de vente (de mi-février à fin mars) pour l'installation de diagnostic ETA produite par EAB, une compétition entre vendeurs avait été lancée auprès des distributeurs ETA. Les ingénieurs du service après-vente de ETA n'étaient pas encore intéressés suffisamment (manque de motivation). Il en résulta une attitude d'attente de la part des distributeurs et vendeurs de la marque d'automobiles ETA.

Résultats qui en découlent

Les objectifs (quantités et chiffre d'affaires) pour le II^e trimestre sont maintenus.

Pour le II^e trimestre les mesures de commercialisation ci-après (mesures rectificatives) sont prévues en ce qui concerne le marketing-mix (voir plan trimestriel II, Elles sont coordonnées étroitement: tabl. XXXXVI)

- Organisation d'une compétition de vente, du 16-4 au 30-6, pour les agences de vente sous contrat, les voyageurs des établissements de vente en gros (promotion de vente).
- Organisation d'une prospection directe et individuelle (à plusieurs étapes) afin de soutenir l'action de démarchage des vendeurs. Le matériel de prospection se compose
 - d'une information circonstanciée, qui démontre à tous les propriétaires d'un atelier de réparation la nécessité d'investir de l'équipement, s'il veut subsister dans les années à venir.
 - d'une brochure "pour vous aider à prendre une décision" qui contient des plannings, du matériel publicitaire concernant l'équipement EAB et des tableaux de décision. Le but de cette brochure: orienter vers l'équipement EAB ceux qui, touchés par la première vague de publicité, s'étaient décidés à acheter du matériel, sans arrêter leur choix (publicité, du 9-4 au 18-5).
- Parallèlement, annonces institutionnelles concernant l'installation de diagnostic EAB dans la presse quotidienne (avril et juin).
- Parallèlement encore, visites de prospection auprès des distributeurs ETA du territoire concerné, effectuées par les agents de vente et les voyageurs des établissements de vente en gros (service extérieur) du 16-4 au 30-6.

- Pièces détachées

Divergence

Les résultats obtenus sont inférieurs de 17,8 % par rapport aux objectifs prévus.

Raisons de cette divergence

En premier lieu, la demande extrêmement faible, normale en cette saison.

Conséquences qui en résultent

Les objectifs visés sont maintenus, de même les mesures de marketing-mix envisagées pour le II^e trimestre. (Voir la série d'exemples pratiques dans le plan trimestriel II, tableau XXXVI)

6.2.2.2.2 Contrôle du plan prévisionnel après le II^e trimestre
(avril, mai, juin)

Le contrôle du plan, effectué après le premier semestre, donne pour les divers groupes de produits les résultats suivants (voir plan trimestriel II).

- Bancs d'essai à rouleaux

Divergence

Léger dépassement de l'objectif prévu. L'excédent est de + 1,7 %.

Raisons de cette divergence

L'excédent est dû en premier lieu au lancement et à l'action de vente de la nouvelle série BPS 100/101/102/103.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs et le marketing-mix

Les objectifs et les mesures de marketing-mix prévus pour le III^e trimestre sont maintenus.

En outre, le marketing-mix est modifié par les mesures complémentaires suivantes.

Promotion de vente

Organisation d'une compétition de vente pour BPS 100/101/102/103, entre agents de vente et voyageurs des établissements de vente en gros.

Durée: du 8-7 au 4-8.

Publicité

Publicité directe, en trois étapes, destinée à une série d'ateliers sélectionnés par les voyageurs des établissements de vente en gros et par les agents de vente. D'après les informations de ces derniers, ces ateliers seraient fortement intéressés.

L'action de publicité durera du 1-7 au 28-7 et se déroulera comme suit:

Premier envoi publicitaire (du 1-7 au 7-7)

But:

Orienter les intéressés vers les produits EAB. Les faire réfléchir en esquissant une série de thèmes que chaque propriétaire d'un atelier de réparation devait poser au vendeur d'un banc d'essai des freins.

Moyen:

Pochette de diapositives concernant les bancs d'essai EAB. Carte contenant cinq questions de décision. Prospectus de présentation des "quatre de EAB".

Deuxième envoi publicitaire (du 15-7 au 21-7)

But:

Faciliter la discussion aux voyageurs et aux techniciens de vente des établissements de vente en gros, par la présentation aux ateliers intéressés d'informations

- a) qui définissent les caractéristiques de chacun des quatre bancs d'essai
- b) qui convaincront les intéressés des qualités techniques bien au-dessus de la moyenne et des nombreuses solutions de détail que permettent les bancs d'essai EAB
- c) qui documentent la qualité et l'efficacité du service après-vente de EAB.
- d) qui discutent les problèmes soulevés actuellement sur le marché, concernant la protection contre le blocage des freins, la vérification de l'empattement des axes doubles etc. et donnent une solution au moyen de matériel EAB.

Ces thèmes ont pour but de fixer l'attention de l'intéressé bien plus sur le côté technique de l'investissement envisagé, et non plus sur le coût de l'installation.

Moyen:

Carton contenant un dé et du matériel publicitaire. Le propriétaire de l'atelier peut rendre sa décision aisée de deux manières:

- 1) à l'aide du dé, il peut s'en remettre au sort et laisser le hasard décider du type et de la marque d'un banc d'essai.

2) à l'aide du matériel publicitaire, il peut demander conseil à l'établissement de vente en gros de l'équipement EAB et préparer ses questions diverses à l'aide de la brochure "comment vérifier les freins au moyen de l'équipement EAB". La brochure est assez luxueuse et imprimée en 4 couleurs. Sa présentation est appropriée au prix du banc d'essai (de 7.000 à 25.000 DM). En outre, la brochure traite tout au long le but visé par les thèmes définis ci-dessus.

Troisième envoi publicitaire (du 22-7 au 28-7)

Les ingénieurs de vente ont réussi à intéresser la majorité des établissements de vente en gros (environ 70 %) à participer financièrement à la campagne publicitaire, en payant la plus grosse partie du troisième envoi.

But:

Fermer le cercle producteur - informateur - vendeur d'équipement EAB et d'établir le contact entre l'établissement de vente en gros et le client virtuel.

Moyen:

Lettre individuelle de l'établissement de vente en gros à la direction de l'atelier. Cette lettre est signée personnellement par le directeur de l'établissement de vente en gros. Le team EAB (ingénieurs de vente - service après-vente etc.) est présenté nommément et visuellement (à l'aide d'une diapositive).

- Bancs d'essai d'atelier

Divergence

Au deuxième trimestre, l'écart entre le chiffre d'affaires prévisionnel, cumulé pour les 3 mois, et le résultat obtenu au cours de la même période, est de - 9,4 %.

Raisons de la divergence

Par suite de ce "manque" de 10 %, EAB charge un institut d'étude du marché de procéder à une enquête concernant "les chances de vente de bancs d'essai et de dispositifs d'essai auprès des ateliers de réparation de véhicules automobiles". D'après cette enquête, le marché est saturé pour ce qui est d'une première acquisition. A l'avenir les bancs d'essai d'atelier, dans leur forme actuelle, n'ont plus qu'une chance de remplacement.*

La vente est handicapée en plus par la longévité des appareils à vérifier: pompes d'injection, génératrices etc., qui demeurent plus longtemps en bon état et nécessitent donc moins de vérifications.

Conséquences pour les objectifs tactiques et la structure du marketing-mix

D'accord avec les filiales, il est effectué une rectification des objectifs de vente et des objectifs du chiffre d'affaires, pour tenir compte des chances réduites sur le marché.

Les nouveaux chiffres prévisionnels sont entrés dans la colonne "modifications des prévisions" de la rubrique "total des prévisions annuelles" du plan prévisionnel du III^e trimestre. Au moyen de la clef saisonnière on calcule les nouvelles valeurs mensuelles pour chacun des trois mois correspondants; ces valeurs sont alors entrées dans les colonnes respectives mensuelles (voir plan prévisionnel, III^e trimestre, tabl. XXXXVI)

En complément à l'action "leasing WPS pour bancs d'essai des démarreurs, des générateurs, des pompes d'injection et des bancs d'essai combinés" prévue pour la

* Voir également chap. 3.2.2.2 "Etude prévisionnelle des besoins, répartis d'après les marchés partiels du programme de production" p. 427 et tabl. XXXIII après p. 427

période du 5-7 au 31-8, EAB installe au cours de la même période, des bancs d'essai-modèles chez tous les établissements de vente en gros de la R.F.A. En même temps, les propriétaires d'une série sélectionnée d'ateliers spéciaux sont invités à assister à des démonstrations de ces installations (promotion des ventes).

Conséquences pour les objectifs stratégiques et les stratégies de commercialisation

Les chiffres prévisionnels à long terme (3 ans) sont rectifiés, pour tenir compte des chances réduites. Le bureau d'études engage les préliminaires pour l'élaboration d'un type perfectionné, ou d'un type nouveau, de bancs d'essai d'atelier.

- Dispositifs individuels et dispositifs à éléments de montage

Divergence

La différence entre l'objectif prévisionnel cumulé et les résultats obtenus (également cumulés) est, pour le II^e trimestre, de l'ordre de 10,9 % de moins que prévu.

Raisons de cette divergence

L'étude du marché effectué pour les bancs d'essai montre également pour le groupe de produits, TEG, surtout pour certains appareils isolés de vérification, que les ateliers de réparation sont fortement équipés et que pour certains types le marché risque d'être saturé.*

S'y ajoute encore une concurrence plus sévère de deux entreprises concurrentes qui offrent certains dispositifs à un prix plus bas. De plus, un autre concurrent a lancé sur le marché un appareil de vérification du

* Voir chapitre 3.2.2.3 "Etude prévisionnelle des besoins répartis d'après les marchés partiels du programme de production", p. 427 et tabl. XXXIII, après p. 427

moteur à un prix nettement inférieur. Il s'agit d'une version plus simplifiée, mais qui peut satisfaire les besoins des petits ateliers.

Conséquences pour les objectifs tactiques et pour la structure du marketing-mix

De commun accord avec les filiales EAB, il est procédé à une rectification (diminution) du chiffre de vente prévisionnel pour l'année, afin de tenir compte des chances moins favorables de vendre ces appareils sur le marché. Les nouveaux chiffres prévisionnels des ventes annuelles et du chiffre d'affaires annuel et les valeurs mensuelles calculées pour les mois correspondants à l'aide de la clef saisonnière, sont portées dans les différentes colonnes "modifications annuelles" ainsi qu'il a déjà été décrit pour le II^e trimestre (voir plan trimestriel III, tabl. XXXVI)

Outre l'ensemble des mesures déjà élaborées pour le III^e trimestre pour la présentation et le lancement de la nouvelle série MT 268 et 269 (voir plan trimestriel III), EAB organise une compétition de vente durant l'été entre les responsables de vente et les voyageurs des établissements de vente en gros, avec primes et gratifications en argent et en objets de valeur, pour la vente des dispositifs d'essai des moteurs (MT, pas de dispositifs individuels!).
Durée de la compétition: du 1-7 au 31-8. Cette campagne est jumelée avec une réduction spéciale de 5 à 10 % pour les commandes de la clientèle effectuées au cours des mois de juillet et août (promotion des ventes).

Cette mesure de commercialisation est appuyée par une série d'annonces dans les revues spécialisées les plus importantes (publicité).

De plus les mesures d'encadrement suivantes sont prises pour forcer la vente des dispositifs individuels TEG (service après-vente).

- Compétition pour voyageurs et agents de vente.
Les primes iront à ceux qui auront réussi, au cours de la période du 1-7 au 31-8, à faire signer le plus de contrats d'entretien et de service.
- Organisation d'une action d'appareils de prêt, à des conditions particulières, pour tous les dispositifs individuels d'essai et de contrôle. Sont visés par cette action, tous les établissements de vente en gros de la R.F.A.

Conséquences pour les objectifs stratégiques et les stratégies de commercialisation

Les objectifs à longue échéance (3 ans) ont été rectifiés, tant en ce qui concerne les objectifs des ventes (quantités de dispositifs) qu'en ce qui concerne le chiffre d'affaires (en milliers de DM). Le bureau d'études reçoit de plus l'ordre de commencer l'élaboration de modèles TEG plus marchandables (versions simplifiées, partant moins onéreuses).

- Installations de diagnostic

Divergence

Les objectifs visés et les résultats acquis ne diffèrent plus que de 1,7 %.

Raisons de cette divergence

Les objectifs prévisionnels ont été atteints à peu de chose près. Ceci est dû en premier lieu aux mesures rectificatives prises au cours du II^e trimestre.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs tactiques et la structure du marketing-mix

Les objectifs et les mesures prévus pour le III^e trimestre sont maintenus.

- Pièces de rechange et pièces détachées

Divergence

Les résultats obtenus sont inférieurs de - 21,6 % au chiffre prévisionnel.

Raisons de cette divergence

Le chiffre d'affaires prévu n'a pas été atteint - et de loin - du fait de la tendance régressive des ventes de bancs d'essai d'atelier et de dispositifs individuels au cours du II^e trimestre.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs tactiques et la structure du marketing-mix

D'accord avec les filiales, le chiffre prévisionnel de l'année est réduit. Les valeurs qui en résultent sont ventilées sur les mois respectifs, au moyen de la clef saisonnière, et inscrites dans les colonnes "modification des prévisions annuelles (et mensuelles) du III^e trimestre, de la manière déjà décrite pour le premier trimestre. Les mesures tactiques prévues pour le III^e trimestre sont maintenues.

6.2.2.2.3 Contrôle du plan prévisionnel après le III^e trimestre 1973
(juillet, août, sept.)

Les résultats du contrôle à la fin du III^e trimestre reflètent fidèlement la situation survenue brusquement sur le marché pour équipements d'atelier, qui peut être définie comme suit:

- enchérissement général des coûts pour le possesseur d'un véhicule automobile, surtout d'une voiture particulière,
 - par suite de l'enchérissement du prix d'achat d'une voiture: tous les fabricants d'automobiles allemandes augmentent leurs prix de 4 % en moyenne.
 - par suite de l'enchérissement du prix des réparations: tous les ateliers augmentent leurs prix de 9,3 % en moyenne.
 - par suite de l'augmentation des primes d'assurances: augmentation des primes "responsabilité civile" de 10,5 % en moyenne.
 - par suite de l'augmentation du prix du carburant. La taxe sur les carburants est portée à 5 Pfennig par litre, plus 11 % de T.V.A. Il en résulte un prix de 76 Pf. pour l'essence normale et de 85 Pf. pour le supercarburant. La quote-part perçue par l'Etat sur le prix de l'essence est de 51 Pf.!
 - Il en résulte
 - a) une modification du comportement des possesseurs de voitures par rapport aux ateliers de réparation:
 - moins d'inspections de la voiture
 - moins de visites à l'atelier de réparation; toutes les réparations qui ne sont pas absolument indispensables au fonctionnement normal de la voiture, sont remises à plus tard. Souvent on y renonce même tout à fait.
 - b) une modification des habitudes du possesseur d'une voiture:
 - au lieu de faire effectuer ses réparations par l'atelier, il s'adresse aux stations-service; il utilise
-
- voir les résultats d'une enquête effectuée en sept. 1973 par la Deutsche Automobil-Treuhandgesellschaft concernant les habitudes (entretien et réparation) des possesseurs d'une voiture automobile en R.F.A., Stuttgart, 1973

les ateliers de "do it yourself" que ces stations mettent à la disposition du client (location hors-atelier); il utilise les services d'un mécanicien hors-atelier (travail noir); il achète des accessoires bon marché et les installe lui-même; il y regarde à deux fois avant de faire effectuer une réparation; il demande un devis; il compare et discute les prix; il ne fait effectuer qu'une partie des réparations; il s'adresse de préférence aux petits ateliers ou aux ateliers moyens qui possèdent un équipement technique moderne et un personnel qualifié, qui servent "individuellement" le client, qui travaillent rapidement.

Il en résulte un degré d'utilisation du personnel et de l'équipement très divergent: les gros ateliers (effectif supérieur à 20) sont faiblement occupés (50 à 70 % maximum). Par contre les petits ateliers (effectif jusqu'à 4 - 5 ouvriers) sont occupés à 95 - 100 %.

Il s'ensuit que les ateliers et les stations-service ont une attitude négative ou expectative envers les biens d'investissement, surtout par suite des charges accrues et en raison de la politique de stabilisation entreprise par le Gouvernement fédéral: taxe d'investissement de 11 % est prélevée sur tous les biens d'investissement commandés après le 9 mai 1973 dont la fabrication est entreprise après le 9 mai 1973; par la restriction des crédits, le taux élevé du crédit ainsi que la pénurie d'argent qui en découlent.

Enfin - et dans ce cas il ne s'agit pas d'un phénomène inopiné, les ateliers de réparations, surtout les grands, sont déjà fortement équipés en bancs d'essai et en dispositifs individuels, si bien qu'une certaine saturation du marché se fait jour.

Pour les différents groupes de produits EAB, voici la situation telle qu'elle se présente:

- Bancs d'essai à rouleaux

Divergence

Les résultats obtenus dépassent de 2,1 % le chiffre des objectifs prévus.

Raisons de cette divergence

L'excédent positif résulte des mesures rectificatives prévues pour le III^e trimestre pour les nouveaux bancs BPS 100/101/102 et 103 et par des investissements anticipés des ateliers de réparation pour la nouvelle série LPS 95 et 96.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs tactiques et pour la structure prévue du marketing-mix

Les objectifs et les mesures prévus pour le IV^e trimestre sont maintenus.

En outre, il est organisé sur le plan régional par tous les établissements de vente en gros du 7-10 au 17-11 une série de démonstrations et d'expositions sous la formule "La technique de l'atelier 1974" et où seront présentées complètement les deux nouvelles séries d'installations BPS 100/101/102/103 et LPS 95/96 ainsi que le programme général de la production commerciale EAB (promotion des ventes). Les ingénieurs de vente et les agents de vente sous contrat assistent les établissements de vente en gros dans cette action (préparation, orientation, aménagement, réalisation) et assurent en grande partie les démonstrations techniques (service extérieur). En outre, pendant la durée de ces expositions, des prix spéciaux seront accordés (promotion des ventes).

- Bancs d'essai d'atelier

Divergence

Les objectifs prévus à l'origine ne sont pas atteints. Les résultats obtenus sont de 24,9 % inférieurs aux prévisions. L'écart par rapport aux objectifs rectifiés et cumulés est de 17,8 % en moins. Ces objectifs annuels furent rectifiés à la fin du II^e trimestre.

Raisons de cette divergence

L'écart est une répercussion nette de la situation sur le marché, au III^e trimestre, situation que nous avons déjà analysée pour les bancs à rouleaux.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs tactiques et pour la structure à court terme du marketing-mix

Après entente préalable avec les établissements de vente en gros, EAB modifie une nouvelle fois le chiffre prévisionnel de l'année; les valeurs mensuelles, calculées à l'aide de la clef saisonnière (voir page 608) sont portées dans les colonnes correspondantes du plan trimestriel IV, (voir en annexe tabl. XXXVI)

Outre les mesures déjà prévues, les mesures rectificatives suivantes seront également prises: dans le secteur des promotions des ventes, une deuxième action de prêt-bail pour bancs d'essai d'atelier, du 15-10 au 31-12. Cette action est soutenue et assistée par les agents de vente des filiales (service extérieur) et par une publicité directe à plusieurs étapes (publicité).

Conséquences qui en résultent pour les objectifs stratégiques et pour les stratégies à long terme du marketing-mix

Les chiffres des objectifs stratégiques (3 ans) sont rectifiés à nouveau. La planification de nouveaux produits, déjà amorcée après le II^e trimestre, est poursuivie et intensifiée.

- Dispositifs individuels

Divergence

Ecart des résultats atteints, comparé à l'objectif annuel initialement prévu: - 18,6 %.

Ecart par rapport à l'objectif annuel rectifié - 14,7 %.

Raisons de cette divergence

Les raisons sont les mêmes que pour la régression des ventes des bancs d'essai: la situation peu favorable du marché et un certain degré de saturation pour divers dispositifs.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs tactiques et pour la structure du marketing-mix

D'accord avec les bureaux de vente des filiales, le chiffre de l'objectif annuel prévu (unités et chiffre d'affaires) est revu une nouvelle fois. Les nouvelles valeurs mensuelles sont ventilées sur les mois correspondants à l'aide de la clef saisonnière (le processus a été décrit déjà au 1^{ier} trimestre).

En complément aux mesures déjà prévues pour le IV^e trimestre, la nouvelle série MT 268 et 269 est également présentée au cours des expositions et démonstrations régionales dont il a déjà été question (promotion des ventes). Chaque filiale reçoit à prix réduit un appareil de démonstration. Les efforts de démarchage des voyageurs des établissements de vente en gros (service extérieur) sont appuyés par une action publicitaire individuelle (publicité) à plusieurs étapes et par une campagne d'annonces dans les revues spécialisées les plus importantes. Clientèle visée: une série d'ateliers sélectionnés et de stations-service à implantation favorable. Les dates de ces actions sont indiquées dans le plan trimestriel IV. En outre, et pour remédier à la situation actuelle (taxe d'investissement et crise

du pétrole), les mesures complémentaires ci-après seront appliquées d'urgence:

- Action spéciale pour les "dispositifs et appareils du poste de travail, exemptés de la taxe sur les investissements" du 1-10 au 31-12. En conjonction, primes de vente (en argent et en objets de valeur) pour les voyageurs des établissements de vente en gros (promotion des ventes); la campagne sera appuyée en outre d'une publicité directe à plusieurs degrés envoyée en octobre, novembre et décembre à un nombre sélectionné d'ateliers de réparation et de stations-service (publicité).
- Organisation d'une compétition de vente pour systèmes BPS et MT (promotion des ventes), soutenue par une campagne d'annonces dans la plupart des revues spécialisées et d'une campagne de publicité directe (à plusieurs degrés) au cours de cette compétition (publicité).

Les ingénieurs de vente et les agents de vente ont pour mission d'aider les établissements de vente dans la préparation, l'orientation, l'arrangement et la réalisation de cette action spéciale (service extérieur).

L'action a pour but d'offrir à la clientèle des dispositifs particulièrement économiques (rabais spécial jusqu'à 10 % et 3 mois de délai de paiement) et permettant un ajustage et un réglage précis de l'allumage et du carburateur. Ces deux réglages peuvent se traduire par une sérieuse économie d'essence. Par suite de la "crise du pétrole" qui vient de se déclencher (nov. 1973) et qui a pour répercussion immédiate une pénurie d'essence et un renchérissement du carburant et du fuel oil*, les propriétaires

* La crise du pétrole étant un phénomène suffisamment connu, nous ne nous y étendrons pas, sauf en ce qui concerne ses répercussions directes sur la vente des équipements EAB. Rappelons que cette crise continue à menacer l'ensemble des pays industriels et qu'elle touche durement le Japon, l'Italie, les Pays-Bas et les pays du Tiers-Monde.

de voitures automobiles sont intéressés à ce que leurs véhicules consomment le moins possible. Ce qui ne peut être obtenu que s'ils s'adressent aux ateliers de réparation équipés en conséquence pour effectuer le réglage de l'allumage et du carburateur, à l'aide d'appareils de précision EAB.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs stratégiques et les stratégies à long terme du marketing-mix

Les objectifs stratégiques à long terme (3 ans) sont rectifiés pour tenir compte de la situation particulière du marché pour les dispositifs individuels d'essai ou de vérification.

Le développement de produits nouveaux ou améliorés, amorcé après le II^e trimestre, est intensifié dans le secteur des dispositifs individuels. EAB vise surtout de lancer à brève échéance sur le marché des appareils en version simplifiée, partant moins onéreux, pour des réglages permettant "d'épargner de l'essence". Ce développement prévoit même l'achat de produits de fabricants tiers, pour arrondir l'assortiment des produits commerciaux.

- Installations de diagnostic

Divergence

L'écart entre les objectifs prévus et les résultats atteints est de - 5,5 % en-deça des objectifs prévisionnels.

Raisons de cette divergence

La situation actuelle du marché, sous le choc de la pénurie du pétrole et des conséquences que cette pénurie pourra avoir sur le trafic automobile.

Conséquences qui en résultent pour les objectifs tactiques et la structure du marketing-mix

Après entente préalable avec les filiales, les objectifs tactiques de l'année en cours sont modifiés, les chiffres modifiés ventilés sur les mois respectifs et portés dans les colonnes respectives du plan trimestriel IV, voir tabl. XXXVI en annexe)

Pour activer la vente des installations de diagnostic au cours du IV^e trimestre, le marketing-mix est modifié et complété par les mesures suivantes, coordonnées entre elles.

- Organisation d'une action en faveur du prêt-bail d'installations de diagnostic, qui s'adresse aux distributeurs de la marque d'automobiles ETA qui n'ont pas encore une pareille installation.
- Jumelée à cette action, une compétition pour les agents de vente des établissements de vente en gros, du 15-10 au 31-12 (promotion des ventes).
- A cet effet, organisation le 15-10 d'un cours accélééré concernant le leasing d'installations importantes, auquel assisteront les responsables de vente, les voyageurs et les ingénieurs de vente ainsi que les employés des services commerciaux (promotion des ventes).
- Au cours de cette période (du 15-10 au 31-12) les agents de vente et les voyageurs des établissements de vente en gros visitent en commun les distributeurs de la marque ETA qui par manque de capitaux n'ont pas encore acheté une installation de diagnostic ETA élaborée par EAB et s'efforcent de leur faire conclure des contrats de prêt-bail (service extérieur).

- Afin d'appuyer cette action de démarchage, EAB lance une campagne de publicité directe, à plusieurs étapes, qui démontre aux propriétaires des ateliers de réparation les avantages nombreux d'un investissement en se servant de la formule du prêt-bail.
- Enfin, et pour arrondir cette campagne intensifiée en faveur des installations de diagnostic, EAB organise un service express (24 heures) auprès de tous les établissements de vente en gros par voitures mobiles du service après-vente (service après-vente).

Conséquences qui en résultent pour les objectifs stratégiques et pour les stratégies de la commercialisation (marketing-mix)

Une adaptation des objectifs (quantités et chiffre d'affaires) est entreprise à long terme (3 ans) afin de tenir compte de la situation particulière du marché, dont les répercussions sont également à long terme, pour l'économie mondiale en général et la vente d'équipements EAB en particulier.

- Pièces détachées et pièces de rechange

Divergence

L'écart entre les résultats acquis et les objectifs visés est de :

- 25 % par rapport à la prévision initiale
- 21,7 % par rapport à l'objectif rectifié.

Raisons de cette divergence

En premier lieu, cette divergence est due à la situation tendue du marché, qui caractérise tout le III^e trimestre, et qui provoque une régression des ventes, surtout en ce qui concerne les bancs d'essai d'atelier et les dispositifs individuels d'essai et de vérification.

Conséquences qui en découlent pour les objectifs tactiques et pour la structure du marketing-mix

Après consultation des filiales, une nouvelle rectification des chiffres prévisionnels de l'année (quantités et chiffre d'affaires) est effectuée, pour tenir compte de la regression probable des ventes des pièces détachées et des pièces de rechange, surtout pour les bancs d'essai et les dispositifs individuels.

Les nouveaux chiffres sont ventilés sur les mois correspondants au moyen de la clef saisonnière et portés dans les colonnes correspondantes du plan trimestriel IV.

Les mesures prévues pour le IV^e trimestre sont complétées par une action d'approvisionnement en jeux de pièces de rechange, du 15-10 au 31-12, action qui se déroulera parallèlement à celle en faveur de l'installation de diagnostic ETA élaborée par EAB.

6.2.2.2.4 Contrôle du plan prévisionnel après le IV^e trimestre 1973 (octobre, novembre, décembre)

Le contrôle du plan prévisionnel, effectué à la fin du IV^e trimestre, remplit tout comme pour la vente des produits fabriqués sur demande, une double fonction:

Tout d'abord il sert à vérifier les objectifs quantitatifs (objectifs trimestriels de la distribution et objectifs trimestriels du chiffre d'affaires) prévus par chacun des groupes de produits commerciaux et ventilés mois par mois à l'aide de la clef saisonnière, ainsi que les mesures prévues et le cas échéant prises en complément à l'effet d'atteindre ces objectifs visés. Il indique également la divergence quantitative par rapport au chiffre prévisionnel pour le trimestre, et démontre ainsi l'efficacité (ou l'inefficacité) du marketing-mix prévu pour le IV^e trimestre.

Il constitue en second lieu un contrôle de fin d'année 1973 des objectifs annuels prévus pour chacun des groupes de produits, étant donné que les chiffres mensuels et trimestriels prévus ou réalisés représentent, cumulés au mois de décembre, la valeur annuelle des objectifs prévus et permettent la comparaison avec les chiffres réellement atteints, également cumulés. En dernière analyse, il indique de cette manière le degré d'efficacité du marketing-mix qui avait été prévu pour l'année 1973.

Les résultats du contrôle du plan prévisionnel, tel qu'il a été effectué fin décembre 1973, reflètent d'une part la situation générale du marché des véhicules automobiles (et du marché des équipements d'atelier EAB qui en découle) en R.F.A., d'autre part la répercussion en R.F.A. de la situation économique mondiale provoquée par la crise du pétrole.* Esquissons brièvement l'une et l'autre:

1. Au mois de novembre 1973 les pays arabes producteurs de pétrole déclarent la guerre sainte du pétrole immédiatement après l'armistice conclu entre les belligérants arabes et Israël. En d'autres mots, ils décrètent un boycott du pétrole dont sont frappés l'Europe, les Etats-Unis et le Japon, ainsi que la plupart des pays du Tiers-Monde. Le but est - au début au moins - purement politique. Les pays arabes veulent forcer les pays industriels (les premiers frappés par le boycott) à soutenir les revendications territoriales des Arabes contre Israël. Cette pression politique (pour ne pas dire ce chantage) est possible par suite de l'orientation presque exclusive de l'industrie mondiale vers le pétrole et ses dérivés comme source principale d'énergie, les autres sources étant négligées.

-
- Les origines et les connexités des faits qui aboutirent finalement au boycott du pétrole et la crise mondiale de l'énergie ont été étudiés exhaustivement au mois d'août 1973 dans une brochure de l'IFO (Institut de Conjoncture) de Munich. Voir H. Harlander: "Energiekrise - Wahn oder Wirklichkeit?" (la crise de l'énergie - illusion ou réalité?) - 46 pages. Editeurs: IFO, dép. Publications, 8 Munich 86.

56 % de la consommation en énergie primaire de la R.F.A. dépendent exclusivement du pétrole pour la production d'énergie. Les états arabes fournissent normalement les 3/4 des besoins en pétrole de la R.F.A.

En fonction du boycott, l'extraction du pétrole est réduite de 20 %. Les prix au barrel (= 159 lit.) enchérissent de 70 à 100 %. Un des ministres de l'Arabie-Séoudite menace de quadrupler le prix.*

Et voici le film des répercussions en R.F.A.:

10 novembre. En moins d'une semaine le Gouvernement de Bonn présente et fait accepter une loi d'exception dans le but d'assurer l'énergie nécessaire. Cette loi permet le Gouvernement de prendre des mesures d'exception pour faire face à la pénurie de l'énergie.

15 novembre. Le cabinet fédéral décide, pour la durée de six mois d'abord, et prenant force à partir du samedi 24 novembre, de prescrire une vitesse maximum de 100 km/h sur les autostrades, de 80 km/h sur toutes les autres routes (en-dehors des agglomérations, bien entendu) et à édicter l'interdiction de circuler en voiture à moteur pendant 4 dimanches consécutifs, du 26 novembre au 16 décembre.

28 novembre. Les municipalités et les directions des cercles administratifs préparent l'émission de bons de rationnement d'essence et de fuel oil; le Gouvernement considère d'étendre la défense de circuler sur tout le week-end et d'immobiliser les "deuxièmes" voitures. Toutes ces réductions du trafic permettraient de faire une "épargne" d'environ 2 millions de tonnes de carburant par an - à peine 3 % de la consommation annuelle en fuel oil de l'ensemble de la R.F.A.

* Voir Frankfurter Allgemeine Zeitung du 24-11-1973.

Fin novembre.

Les prix du carburant montent en flèche. On paye des prix de panique (jusqu'à 1,06 DM pour l'essence et le diesel) bien que les stocks des sociétés pétrolières possèdent des réserves jamais atteintes jusqu'alors: au milieu du mois de novembre, ces stocks se montent

- à 8,975 millions de tonnes de pétrole brut, soit 7 % des besoins d'une année
- à 3,073 millions de tonnes d'essence, ou un ravitaillement de 60 jours pour l'ensemble de la R.F.A.
- à 12,437 millions de tonnes de fuel oil, ou un ravitaillement de 74 jours (en outre: 16 millions de tonnes de stockage privé)
- à 5,878 millions de tonnes d'huile minérale lourde (mazout) ou un ravitaillement de 91 jours*

2. Au mois de novembre également le Ministre des Transports et Communications de la R.F.A. proclame son nouveau programme: "Plus de sécurité sur nos routes!"** Il veut

- la ceinture obligatoire
- des examens plus sévères pour le permis de conduire
- vérification de la vue des conducteurs de plus de 60 ans
- système de pénalité plus sévère pour le retrait du permis

* Source: "Auto, Motor und Sport", p. 31, n° 26, 1973, Stuttgart, et Frankfurter Allgemeine Zeitung du 24-12-1973, n° 299, page 17.

** Voir "Der Spiegel", n° 48, 27^e année, du 26 nov. 1973, pages 34 à 34.

En fait il s'agit d'une nouvelle réglementation destinée à réduire l'usage de l'automobile pour le déplacement individuel et constitue un complément des directives publiées par le Ministre concernant la circulation routière, dont le thème était: "L'être humain a la priorité." Le programme s'oppose en premier lieu à une multiplication plus forte des véhicules automobiles dans les grandes agglomérations et les agglomérations multicomunales. Dans ces centres, en 1972, on a enregistré

20 milliards de prestations de transport humain par l'automobile

6 milliards de prestations de transport humain par les moyens de transport public

1 milliard de prestations de transport humain par les chemins de fer*

La devise du Ministre: "le transport humain par les moyens de transport public a priorité devant le transport individuel par l'auto" se traduit par l'affectation de la moitié de la taxe sur l'essence à l'assainissement financier des tramways et des chemins de fer fédéraux.

3. L'enchérissement du prix des nouvelles voitures, de l'essence, des primes d'assurance "responsabilité civile", des tarifs pour les travaux effectués par les ateliers de réparation; la réglementation plus sévère en matière de circulation et de sécurité; l'interdiction de rouler le dimanche, la perspective d'un rationnement de l'essence; bref, l'augmentation du coût et la restriction de la libre utilisation du véhicule réduisent au mois de novembre et de décembre quasi à zéro le goût à l'achat d'une nouvelle voiture. Illustrons cet état de choses par quelques chiffres communiqués pour décembre 1973 par l'Association de l'Industrie Allemande de l'Automobile (VDA)."

* voir rapport inédit du VDA "décembre 1973" du 15 janvier 74, Francfort/M. 1974

Production

La production en décembre 1973 était de 10 % inférieure au chiffre de décembre 1972. Surtout par rapport à la production du mois précédent. Par suite du manque de commandes, certaines marques se virent obligées à réduire sensiblement leur production et au travail à temps réduit. Les stocks en voitures neuves non-vendues augmentent.

En 1973, la production en véhicules à moteur et tracteurs routiers atteignit le chiffre de 3.948.900 unités, soit 3 % de plus que l'année précédente. Les voitures particulières et commerciales participaient pour 3.649.700 unités (soit 4 % de plus) les véhicules utilitaires pour environ 299.200 unités (soit 2 % de plus que l'année précédente) à ce total précité. La situation du travail était caractérisée par du chômage partiel dans quelques usines. En décembre 1973, le nombre de travailleurs à temps réduit se montait officiellement à environ 17.000 unités. Le nombre des travailleurs a subi une légère diminution.

Ventes sur le marché intérieur

Décembre 1973 vit une regression sensible du chiffre des ventes, la plus forte depuis des années. Le chiffre des ventes pour les voitures particulières et les fourgonnettes fut au mois de décembre 30 % inférieur à celui de décembre 1972 et même à celui du mois de novembre 1973! Les voitures utilitaires connurent une regression plus forte encore!

Pour l'année 1973 prise en son entier, la regression des ventes sur le marché intérieur de voitures particulières et commerciales est de 5 % par rapport à l'année 1972. Les voitures utilitaires ont une regression d'au moins 8 %, sinon davantage, par rapport aux chiffres de l'année précédente.

Tabl. XXXI
Production et exportation de voitures à moteur et de tracteurs routiers
de décembre 1972 à décembre 1973 inclus

Mois	Jours de travail effectif	production		total	Exportation voit. part. voit. utilit.	Quota d'exportation	Stock en fin du mois (en unités)
		voitures particulières	voitures utilitaires fourgonnettes				
1972							
Décembre	19	249.304	21.918	271.222	170.442	62,8	246.000
1973							
Janvier	22	332.780	28.552	361.332	214.868	59,5	264.000
Février	20	329.418	26.365	355.783	213.111	59,9	263.000
Mars	22	367.768	28.614	396.382	223.913	56,5	245.000
Avril	19	314.328	24.815	339.143	193.556	57,1	214.000
Mai	21	361.637	27.801	389.438	219.720	56,4	221.000
Juin	19	308.709	24.164	332.873	187.168	56,2	219.000
Juillet	22	197.591	20.358	217.949	142.503	65,4	166.000
Août	21	226.924	21.815	248.739	137.523	55,3	192.000
Septembre	20	317.038	24.559	341.597	206.086	60,3	228.000
Octobre	23	350.815	28.807	379.622	226.176	59,6	256.000
Novembre	21	318.640	24.524	343.164	201.936	58,8	300.000
Décembre	19	224.100	18.800	242.900	178.500	73	305.000
Janv. - déc. 73	251	3.649.700	299.200	3.948.900	2.345.100	59	-
Janv. - déc. 72	251	3.521.540	294.442	3.815.982	2.188.138	57,3	-

Modifications en %

Tabl. XXXI (suite)

O b j e t	décembre 1973, comparé à				Janv.-déc. 1973 par rapport à Janv.-déc. 1972
	décembre 1972		novembre 1973		
	base men- suelle	par jour de travail/ca- lendrier	base men- suelle	par jour de travail/ca- lendrier	
<u>Production:</u>					
dont voit. part. et commerc.	- 10		- 29	- 22	+ 3
voitures utilitaires	- 10		- 30	- 22	+ 4
	- 14		- 23	- 14	+ 2
<u>Exportations:</u>	+ 5		- 12	- 2	+ 7
<u>Vente sur le marché intérieur:</u>					
voit. part. et commerc. seulement	- 38		- 39	- 33	- 5
<u>Commandes fermes:</u>					
voit. part. et commerc.	- 27		- 26	- 19	+ 9
marché intérieur	- 66		- 46	- 41	- 11
marché extérieur 1)	- 3		- 20	- 12	+ 23
<u>Voitures utilitaires:</u>					
marché intérieur	- 49		- 54	- 49	+ 3
marché extérieur 1)	- 59		- 21	- 13	- 13
	1) - 41		- 63	- 59	+ 13

1) Il s'agit en grande partie de commandes de distributeurs, par conséquent ne contient aucune information sûre concernant le résultat final des ventes à l'étranger.

Stocks

La réduction de la production d'une part et la situation relativement favorable de l'exportation d'autre part^{*} ont pu amener une légère augmentation des stocks qui, sans ce facteur favorable, serait assez élevée. Il s'agit, pour toute l'industrie automobile, d'un stock de voitures neuves d'environ 305.000 véhicules, à la fin de l'année 1973.

Rentrées des commandes en provenance du marché intérieur

La rentrée des commandes, décembre 1973, était plutôt faible, comparée à 1972. Les commandes pour voitures particulières et voitures commerciales atteignent tout au plus le tiers du chiffre de décembre 1972. A part le boom de mai 1973, provoqué par la taxe sur les investissements applicable quelques jours plus tard, la rentrée des commandes pour voitures utilitaires est en nette régression depuis mars 1973. Sur le marché intérieur, l'industrie des véhicules utilitaires ne put enrégistrer, en décembre 1973, que maximum 40 % des commandes de décembre 1972.

En outre, il existe un stock de voitures d'occasion estimé à 1,3 millions de véhicules, soit 500.000 au-delà du chiffre normal en cette saison, et qu'il devient de plus en plus difficile de liquider, eu égard aux 305.000 automobiles neuves non-vendues, qui s'accumulent dans les parcs des fabricants. "Pour qu'une voiture d'occasion soit rentable en Amérique, il ne faut pas qu'elle séjourne plus de 30 jours chez le revendeur"^{**}. En Allemagne, la "durée d'attente" atteint maintenant 60 jours, 90 jours ou même davantage.

* La situation de l'exportation s'est aggravée, si bien que l'un des fabricants des plus connus a un stock de plus de 1/2 million de voitures neuves, dont l'exportation vers les Etats-Unis est coupée net.

** "Auto - Motor und Sport", n° 1, 5 janvier 1974, page 31 (édité à Stuttgart)

- 4 Sous cette triple aggravation - crise du pétrole, politique du gouvernement, manque de travail - les ateliers de réparation montrent peu d'intérêt à investir. Cette regression du chiffre de vente, EAB l'a déjà éprouvée au cours du 3^e trimestre, et a pris ses mesures rectificatives en conséquence (voir contrôle du plan après le III^e trimestre). La divergence considérable entre les résultats obtenus et les chiffres prévisionnels, même rectifiés, force l'entreprise, sous l'impulsion du bureau de marketing, à envisager une série de mesures plus énergiques. L'analyse et le contrôle du plan révèlent pour chacun des groupes de produits, la situation suivante:

- Bancs d'essai à rouleaux

Divergence

La divergence entre le chiffre de vente prévisionnel et le chiffre de vente réel au IV^e trimestre, cumulés avec les trimestres précédents, donne la divergence entre le chiffre prévisionnel de l'année et les résultats effectivement obtenus au courant de l'année 1973. Les résultats obtenus sont de 7,3 % inférieurs à ceux qu'une prévision prudente avait fixée à la fin de l'année précédente.

- Bancs d'essai d'atelier

Divergence

La divergence entre l'objectif prévu et le résultat obtenu est de l'ordre
de - 29,8 % par rapport au chiffre prévisionnel initial, et
de - 10,9 % par rapport au chiffre prévisionnel rectifié.

- Dispositifs individuels de vérification et de contrôle

Divergence

La divergence par rapport au chiffre prévisionnel initial est de - 18,9 %; par rapport au chiffre prévisionnel rectifié, - 5,7 %.

- Installations de diagnostic

Divergence

La divergence par rapport au chiffre prévisionnel
initial: - 31,0 %
par rapport au chiffre prévisionnel
rectifié: - 14,5 %

- Pièces de rechange et pièces détachées

Divergence

La divergence par rapport au chiffre prévisionnel
initial: - 22,6 %
par rapport au chiffre prévisionnel
rectifié: - 9,2 %

Raisons de ces divergences

Elles sont presque exclusivement dues à la situation économique du marché intérieur en général et celui du secteur ateliers de réparation en particulier, telle qu'elle a été exposée au début de l'analyse du IV^e trimestre.

Si l'on considère l'écart entre le chiffre prévisionnel initial de l'année pour l'ensemble des produits et le chiffre des résultats obtenus en 1973, la divergence est de l'ordre de - 17 % en moyenne. Grâce au contrôle effectué après le II^e et III^e trimestre, à la rectification des chiffres prévisionnels pour tous les groupes de produits, et aux mesures de marketing-mix prises en complément ou en rectification de la situation modifiée, EAB a réussi à réduire cet écart à environ 7 % pour l'ensemble des groupes. En d'autres mots, grâce aux mesures de marketing-mix, une perte de 10 % du chiffre d'affaires a pu être évitée, malgré la crise. Et grâce

au processus du marketing-mix à court terme, il a été possible de s'adapter rapidement et en une très large mesure à la situation du marché, malgré un certain nombre d'aléas qu'il était quasi impossible de prévoir au début de l'année.

Conséquences qui en découlent pour les objectifs tactiques pour l'année 1974 et pour la structure du marketing-mix 1974

Lors d'une session de travail de l'Institut des Systèmes de Marketing le 19-12-1973 à Dusseldorf, à laquelle l'auteur prit une part active, les bureaux d'études de marché de l'industrie automobile s'efforcèrent d'esquisser les conséquences de la crise du pétrole et de la regression conjoncturelle du marché des véhicules à moteur en République Fédérale d'Allemagne pour l'année 1974, en partant de l'hypothèse que la consommation en carburant diminuerait de 10 à 15 % par suite des interdictions de rouler le dimanche, la limitation des vitesses sur l'autoroute et sur les autres routes, l'augmentation considérable du prix du carburant et l'enchérissement général du coût de l'entretien.

Comparée aux chiffres de 1973, la regression du chiffre de nouvelles voitures immatriculées pour l'année 1974 fut estimée comme suit:

prévision pessimiste	- 13 %
prévision moyenne	- 8 %
prévision optimiste	- 4 %

ce qui donnerait une moyenne de regression de - 8,3 %. Les résultats tangibles sur le marché intérieur de l'automobile en 1974 (voitures particulières et voitures commerciales) seront, d'après ces bureaux d'études:

-
- A la fin du 1^{ier} semestre de l'année 1974, la réalité a dépassé de loin les prévisions les plus pessimistes. Par suite de la "psychose de la crise" comme l'a appelée le président du Syndicat de l'Industrie Allemande, la regression est de l'ordre de 20 %.

- accroissement constant du coût de la possession et de l'entretien (par suite de l'augmentation du prix de l'essence et des tarifs des ateliers de réparation)
- restriction des possibilités d'utilisation (surtout par la limitation des vitesses maximum); l'utilisateur évitera les "longs" voyages
- une quote-part élevée de voitures "relativement neuves" par rapport au total
- une augmentation sensible de voitures d'occasion devenues pratiquement invendables, malgré une diminution sensible du prix de la voiture d'occasion, ce qui représente une perte nette pour le vendeur de la voiture, qui n'achètera donc pas de voiture neuve.
- réduction du revenu disponible (plus d'heures supplémentaires, impôts plus élevés, augmentation générale des prix dans tous les secteurs de l'économie, dépréciation de la valeur monétaire)
- tendance accrue à réduire les dépenses*
- suppression de la possibilité de déduire le coût du crédit du revenu imposable, lors de l'achat à crédit d'une voiture particulière.

Conséquences par rapport au nombre d'immatriculations 1974
(voitures particulières et voitures commerciales)

Il faut s'attendre aux réactions suivantes de la part de l'acheteur potentiel d'une voiture nouvelle:

- Il relègue à plus tard l'achat d'une voiture neuve, garde sa voiture ancienne et attend le développement ultérieur de la situation.
-
- * D'après une enquête de l'institut de l'Industrie Allemande, pour les dix branches les plus importantes de l'économie allemande, "la grande inconnue de la conjoncture 1974 n'est pas tellement le pétrole et la pénurie de l'énergie, que le comportement du consommateur privé confronté avec les chiffres croissants de chômage, la hausse accélérée des prix, et la crainte de l'inflation". Voir "Handelsblatt" du 28/29-12-73, du 30-1-74 et la Frankfurter Allgemeine Zeitung du 18-1-74.

- s'il s'agit de "sa première voiture", il devient moins intéressé, voyant les fabricants augmenter de près de 10 % le prix des voitures neuves, voyant en outre le prix des réparations monter en flèche, et craignant d'autre part que par suite de la "crise", il puisse perdre son poste de travail.
- il renonce à la voiture neuve et se rabat sur une voiture d'occasion, qui doit être récente et pas chère (toute voiture au-delà de trois ans devient pratiquement invendable, sinon à perte).
- un grand nombre d'acheteurs potentiels renonce temporairement ou définitivement à l'achat d'une voiture, qu'elle soit neuve ou d'occasion.
- accroissement du nombre de voitures retirées provisoirement de la circulation, surtout parmi la catégorie d'utilisateurs à revenu réduit, et parmi les "chauffeurs de week-end".
- le cas échéant, la "grosse voiture" est vendue et on passe à une catégorie inférieure, qui consomme moins et dont la tenue est moins onéreuse. La limitation de la vitesse autorisée supprime toute velléité d'achat d'un bolide. Surtout depuis la conférence européenne des Ministres des Transports (C.E.M.T.), qui confirme cette limitation permanente de la vitesse, du moins jusqu'en 1976.

Conséquences qui en découlent pour les ateliers de réparation et le marché des équipements d'atelier

Le syndicat de l'industrie allemande de l'automobile (VDA) ne croit pas que les besoins accumulés au cours des derniers mois de 1973 (et qui continueront à s'accumuler au début de l'année 1974) puissent être libérés

• Vienne 1974

d'un coup et activer de cette manière le marché. Bien au contraire. Cette libération - même sur le marché d'exportation - se fera lentement et à la longue. "Il serait erroné de parler d'une crise structurelle à long terme" déclara en janvier 1974 Dr. von Brunn, le président du syndicat*. Et M. Diekmann, le directeur du même syndicat, ne fit que confirmer ce pronostic: "D'après nos estimations les investissements de l'industrie automobile seront de l'ordre de 3,6 milliards de DM, soit 10 % de plus que 1973. Ceci devrait être compris et entendu comme un signal pour notre tendance à long terme."

Par suite de la régression de la vente de voitures neuves en 1974 et par la tendance de plus en plus marquée, de la part des possesseurs de voitures, de renoncer aux travaux d'entretien et de réparations, il faut s'attendre à ce qu'au cours des années 1974 et 1975 le nombre total des ateliers de réparation diminue, surtout des grands ateliers, plus vulnérables que les petits ateliers ou les ateliers moyens.**

Les facteurs de la demande se réduisent ainsi considérablement pour l'année 1974 et il faudra donc compter sur un volume total des besoins (volume du marché) bien moins important. Il en découle pour 1974 une forte réduction des objectifs (quantités et chiffre d'affaires) dans le secteur des équipements d'atelier, les objectifs ne pouvant probablement être atteints que par une extension de la quote-part de EAB sur le marché (voir également, page 428 de la présente étude, "Prévision à long terme des besoins et des ventes").

* Voir Frankfurter Allgemeine Zeitung du 31-1-1974, n° 26, page 15.

** Au cours de ces dernières années, les gros ateliers ont financé leur expansion et leur équipement surtout au moyen de capitaux étrangers. La charge des intérêts devient de plus en plus lourde. Par ailleurs les gros ateliers ont un volume de frais généraux que les petits ateliers (souvent une entreprise familiale) ne connaissent pas (Frankfurter Allgemeine Zeitung n° 275 du 27-11-73).

Les coûts élevés du carburant, des réparations, des primes d'assurance et des voitures neuves amèneront en 1974 une modification du comportement de l'utilisateur

- d'une part il renonce à tout équipement supplémentaire, à toute inspection qu'il peut éviter, à toute prestation de service de la part des ateliers;
- d'autre part, il est disposé à dépenser plus d'argent pour des vérifications et des réglages qui lui permettent d'épargner de l'essence, et à s'adresser à des ateliers plus petits, mais aussi bien équipés que les grands ateliers.

C'est sur cette double tendance et sur une signification accrue des petits ateliers et des ateliers moyens que devra s'orienter le marketing-mix de 1974. Les actions du service extérieur, du service après-vente, de la promotion des ventes, de la publicité devront être coordonnées et concentrées sur les arguments suivants:

- à l'aide des appareils de vérification EAB, nous assurons un réglage optimum du carburateur et de l'allumage, un réglage exact du moteur et des gaz d'échappement. Ainsi nous aidons à épargner de l'essence.
- Nous organisons un service accéléré à un prix raisonnable, par la possibilité d'un entretien individuel, qui se base sur le diagnostic exact des fonctions de la voiture à l'aide des installations de diagnostic EAB.
- Le maximum d'épargne en consommation d'essence, non pas par un réglage à l'oreille et au tournevis, mais à l'aide de dispositifs modernes, électroniques.
- "Service à la carte" par la mise en oeuvre d'appareils de vérification et de mesurage. Le client sera muni d'un "guide de réparations" à l'aide duquel il peut décider, d'après le diagnostic fourni par l'équipement

électronique, quels sont les services qu'il pourra faire effectuer d'urgence ou plus tard, et à quel prix.

Le but de la commercialisation de EAB sera donc de mettre l'atelier de réparation en mesure, à l'aide de l'équipement détaillé qu'il possèdera, d'effectuer au prix le plus avantageux la réparation qui s'impose et d'éviter ainsi au client toute dépense inutile. Il faudra donc convaincre les ateliers de réparation d'acquiescer, s'ils veulent survivre, des biens d'investissement sous forme d'équipements d'atelier qui correspondent aux impératifs du marché, qui permettent une rationalisation du travail, augmentent la capacité compétitive et réduisent les frais généraux.

Arguments:

- a) la diminution du rendement financier peut être contrebalancée par une diminution des frais du personnel. Donc: compression du personnel et mise en oeuvre d'appareils, de préférence automatiques, en tous les cas fiables.
- b) depuis l'obligation de l'affichage des prix, la facturation se fait sur la base des prestations, non pas en fonction du temps utilisé. Le fabricant prévoit, par exemple, pour le réglage de l'ignition, 0,5 heures. A l'aide du dispositif de réglage EAB, ce travail peut être effectué en 0,2 heures. L'appareil fait gagner 0,3 heures. En d'autres mots même avec des tarifs à prix fixe on peut réaliser un profit.

Un autre argument en faveur des équipements d'atelier, c'est que le client a plus confiance en un atelier muni d'équipement moderne. Soucieux d'efficacité, il s'adressera de préférence à un atelier bien équipé. En outre,

Le développement de la technique automobile rend une vérification à l'aide d'appareils de plus en plus indispensable. De même, les mesures draconiennes pour la protection de l'environnement et la sécurité de la circulation routière. Et voici un certain nombre de mesures supplémentaires que EAB envisage pour "motiver" les ateliers de réparation:

- Soumettre aux ateliers une série de propositions de rationalisation, suggérant une extension successive de l'équipement par achats judicieux en fonction de la grandeur de l'atelier, ainsi qu'un calcul de rentabilité par poste de travail équipé et non équipé, permettant une comparaison convaincante entre le coût de l'acquisition de l'équipement et le coût du poste de travail non-équipé.
- Conseiller les ateliers en matière d'organisation et de gestion, pour qu'ils puissent réaliser le maximum d'efficacité, partant de bénéfice, de l'utilisation de l'équipement EAB.
- Prospection renforcée de nouveaux groupes de la clientèle, moins visés jusque là: les entreprises travaillant en régie, les entreprises et organismes de l'Etat (Chemins de Fer Fédéraux, Services des P.T.T., Services de la Défense Nationale) ainsi que les entreprises à grand parc de matériel roulant (transports publics, lignes d'autobus).
- Renforcer la prospection du prêt-bail.
- Soumettre un ensemble complet de solutions (orientation, conseils, produits, financement, formation professionnelle, entretien), ainsi qu'une série de suggestions publicitaires à l'aide desquelles les ateliers pourront convaincre leur clientèle et augmenter leur chiffre d'affaires.

Conséquences qui résultent de l'analyse du plan prévisionnel 1973 pour les objectifs à long terme et pour les stratégies du marketing (jusqu'en 1976)

Le président du Syndicat de l'Industrie Automobile, ainsi qu'une étude du marché entreprise par la Shell Allemande* prévoient que vers 1975 la courbe des ventes de voitures neuves sera de nouveau ascendante. Vers la même époque le nombre des ateliers de réparation - surtout celui des petits ateliers et des ateliers moyens augmentera également**.

Il en résulte un mouvement ascendant de la conjoncture du marché des équipements d'atelier; le volume du marché amorce une nouvelle expansion, si bien que la situation du marché se sera rétablie jusqu'au point qu'en 1976 elle aura de nouveau atteint le niveau d'avant 1973. Les marchés partiels des bancs d'essai à rouleaux et des dispositifs individuels à éléments de montage connaîtront la

* Voir prévisions de la Deutsche Shell AG "La motorisation entre son dynamisme propre et les facteurs de retardement", dans la série des "analyses du marché actuel" n. 6, septembre 1973, Hambourg (page 8 et suiv.). Voir également la Stuttgarter Zeitung n. 12 du 15-1-74, p. 9

** Voir tableau des effectifs des ateliers de réparation 1967 et 1970 - 1980, page 51 et l'évolution du nombre et de la structure des ateliers 1967 - 1980, page 67.

croissance la plus forte, du fait d'un accroissement considérable des besoins de remplacement en 1975 et 1976.* En outre, par suite des mesures de marketing prises, EAB augmentera sensiblement sa quote-part du marché. Tous ces facteurs permettent de prévoir, pour 1975 - 1976 une augmentation totale des objectifs (en quantités et en chiffre d'affaires) par rapport à 1974.**

En se basant sur les résultats du planning prévisionnel à long terme et sur l'expérience acquise au cours de l'année 1973 *** nous pouvons établir à long terme les prévisions suivantes concernant les besoins sur chacun des marchés partiels (voir tableau XXXXII, page 356.)

De même, les prévisions des besoins étant établies, nous pouvons en déduire les prévisions des objectifs stratégiques de distribution et des stratégies de commercialisation jusqu'en 1976. Le tableau XXXXIII, page 356 donne cette prévision, différenciée par marché partiels.

-
- * Voir prévisions de la totalité des besoins, en millions de DM, jusqu'en 1980, page 427.
 - ** Voir tableau "Prévision du chiffre d'affaires et de la quote-part du marché jusqu'en 1980", page 428.
 - *** L'année 1973 fut, sous plus d'un aspect, une année cruciale. Au cours de cette année le système de commercialisation subit l'épreuve du feu.

Tableau XXXXII Prévisions à long terme des besoins sur les divers marchés particuliers

Facteurs influençant la demande	Nature de la demande sur les divers marchés particuliers	Balance d'essai à rouler	Dispositifs individuels	Installations de diagnostic	Balance d'essai d'atelier	Pièces détachées	Diversification
Automatisation Nécessité d'augmenter la production, d'augmenter la compétitivité des véhicules, d'augmenter la sécurité de la circulation, de protéger l'environnement, etc.	Effectif total des véhicules automobiles, nombre des ateliers de réparation, effectif du personnel des ateliers de réparation	Fortes augmentations des besoins de remplacement et des besoins de rationalisation	Fortes augmentations des besoins de remplacement et des besoins de rationalisation	Légère augmentation du besoin de remplacement	Légère augmentation du besoin de remplacement	L'accroissement des pièces détachées est lié à l'accroissement des dispositifs de remplacement	Accroissement des besoins nouveaux
	Conceptions du service après-vente des constructeurs de véhicules automobiles	Fortes augmentations des besoins de remplacement et de rationalisation	Fortes augmentations des besoins de remplacement et de rationalisation	Légère augmentation des besoins nouveaux			Augmentation des besoins nouveaux
	Evolution et développement techniques des véhicules automobiles	Besoin croissant en équipement nouveau	Besoin croissant en équipement nouveau	Léger accroissement en équipement nouveau	Besoin nouveau très minime		Accroissement des besoins nouveaux
	Dispositions légales plus sévères (sécurité de la circulation, protection de l'environnement, etc.)	Besoin croissant en équipement nouveau	Besoin croissant en équipement nouveau				Accroissement des besoins nouveaux
	Comportement des possesseurs de voitures vis-à-vis des ateliers de réparation	Fortes augmentations des besoins de remplacement et de rationalisation	Fortes augmentations des besoins de remplacement et de rationalisation	Légère augmentation des besoins en équipement nouveau			Accroissement des besoins nouveaux

* Etant donné que les installations de diagnostic sont des équipements "faits sur mesure" (leur production sur commande), des besoins nouveaux ne se laissent déterminer, pour chaque client individuellement, et maximum 2 à 3 ans à l'avance.

Tabl. XXXIII

Prévision des objectifs stratégiques et conséquences qui en découlent pour le marketing-mix jusqu'en 1976

	Bancs d'essai à rouleaux RPS	Dispositifs individuels TEG	Installations de diagnostic DIA	Bancs d'essai d'assemblages MS	Pièces détachées P.D.	Diversifications DIV.
Objectifs des ventes	Augmentation moyenne	Forte augmentation	Légère augmentation	Légère augmentation	Légère augmentation	Légère augmentation
Stratégies						
Planification du programme des produits commerciaux	Nouveaux modèles compacts plus simples moins chers combinaison de bancs de puissance et de vérif. des freins banc d'essai des fonctions	Nouveaux modèles compacts plus simples moins chers dispositifs de postes de travail. Equipement de vérification de volume réduit	Elaboration plus poussée: plus compacts plus simples plus moins chères plus p.ex. install. de DIA compacte	Elaboration plus poussée: plus compacts plus simples plus moins chères	Elaboration plus poussée: éléments-blocs unités de montage pièces de rechange standardisées EAE éléments à tiroir	Nouveaux modèles achetés à des tiers plus compacts plus simples à modifier moins chers
Planification de l'assortiment	extension	extension	extension	réduction	réduction	extension
Planification des processus et des canaux de distribution	prospéction plus forte	prospéction plus forte	prospéction moins forte	prospéction moins forte	prospéction plus forte	prospéction plus forte
groupes visés: petits ateliers (1 à 4)	+	+	-	-	-	-
groupes visés: ateliers moyens (4 à 19)	+	-	+	prospéction égale	-	+
groupes visés: grands ateliers (plus de 20)	-	-	+	-	-	-
Structure des conditions	Intensifier le prêt-bail	Remise spéciale en cas d'achat du système TEG complet	Intensifier le prêt-bail	Intensifier le prêt-bail	Remises spéciales pour stocks importants, primes de stock	Remises de lancement

Remises hiérarchisées en cas d'achat d'équipements complets (sauf I - II - III - IV)

Conclusion

But de notre travail

1. Recherche et exposé des moyens et des techniques de commercialisation des biens d'investissement.
2. Elaboration d'un système de planification des stratégies commerciales qui permettrait aux entreprises fabriquant des biens d'investissement d'élaborer la conception de commercialisation la plus favorable et la plus adaptée aux conditions de leur entreprise et à la situation du marché pour les biens d'investissement, et qui leur permettrait en outre, rapidement et à peu de frais, de vérifier cette conception et le cas échéant à la modifier pour l'adapter à la situation du marché.

Les moyens dont l'auteur s'est servi pour atteindre ce but

1. L'évaluation et l'utilisation judicieuse de l'expérience pratique acquise au cours des travaux pratiques effectués en tant que responsable du service de la commercialisation des biens d'investissement d'une entreprise de renommée mondiale.
2. Les évaluations et les analyses de la situation actuelle de l'ensemble des industries de biens d'investissement, que l'auteur a effectuées en tant que membre actif du groupe de travail "Marketing dans le secteur de la construction mécanique" du VDMA* et au cours d'un grand nombre de séances de groupes d'études comparatives interbranches de plusieurs entreprises allemandes de construction de grosse mécanique et machines.
3. L'analyse critique des ouvrages et des publications américaines, anglaises, françaises, allemandes et suisses les plus importants dans le secteur de la commercialisation des biens d'investissement.

* VDMA = Association interprofessionnelle allemande des constructeurs de machines

Le travail se subdivise de lui-même en trois parties:

Les deux premières parties sont consacrées à l'exposé et à l'évaluation critique des techniques et moyens de commercialisation spécialement applicables aux biens d'investissement. La troisième partie expose en détail l'application de ces techniques et de ces moyens, par l'élaboration d'un système de commercialisation particulièrement étudié (et appliqué!) aux biens d'investissement.

La première partie de l'étude, portant comme titre "L'analyse des marchés comme base et méthode de la commercialisation" analyse les particularités du marché des biens d'investissement quant au besoin, à la demande et à l'offre, examine les sources et les méthodes les plus importantes de l'étude des marchés (étude primaire et secondaire) et présente une méthode d'analyse primaire du service extérieur élaborée par l'auteur pour une usine allemande de constructions mécaniques de renommée mondiale.

La deuxième partie de l'étude, portant comme titre "Les moyens de la commercialisation - les instruments de la commercialisation" étudie les instruments particuliers du marketing à l'aide desquels les producteurs de biens d'investissement peuvent influencer et améliorer la distribution de leurs produits. Ce n'est que lorsqu'il connaît à fond la nature et la portée de ces instruments de la stratégie commerciale particulièrement appropriés aux intérêts et aux buts des entreprises de biens d'investissement que le producteur pourra s'en servir systématiquement et avec succès. C'est pourquoi les instruments marquants de la commercialisation:

- 1. l'établissement des produits et du programme de vente,
- 1. l'établissement du prix,
- le financement de la distribution,
- le service d'assistance technique (ou service après-vente),

l'organisation de la distribution,
la publicité et les relations avec le public,
la stimulation de la vente,

sont définis successivement en se servant d'une série d'exemples pratiques et analysés quant à leur effet sur la prospection et la promotion de la vente, de manière à dégager les critères permettant de déterminer, de sélectionner et de structurer les instruments les plus appropriés - du point de vue de la commercialisation - à la distribution des biens d'investissement. Les mesures de préparation et le processus d'amélioration de certains producteurs de biens d'investissement sont alors étudiés en se basant - pour autant qu'elles existent - sur des recherches, les analyses empiriques, les enquêtes d'instituts connus d'études du marché des biens d'investissement. Citons parmi ces enquêtes: celle concernant la décision d'achat dans les entreprises industrielles; celle relative au processus de la décision lors de l'achat de produits conventionnels ou de produits nouveaux, ou lorsque l'entreprise industrielle change de fournisseur; celle concernant le comportement de spécialistes renommés, dans l'appréciation et l'évaluation des informations; celle portant sur les organismes de distribution appartenant à l'entreprise par rapport au commerce de gros et ses organismes indépendants; celle analysant la Foire des biens d'investissement de Hanovre. Les suggestions d'amélioration de ces instruments se base également sur les résultats d'enquêtes ou d'études particulières du VDMA, auxquelles l'auteur a activement participé.

Ces moyens, techniques et méthodes de la commercialisation dont on peut faire usage pour la distribution des biens d'investissement sont déjà définis à l'aide de quelques exemples pratiques dans la deuxième partie; dans la troisième partie "la planification des stratégies commerciales dans les industries des biens d'investissement" la mise en oeuvre de ces moyens est exposée, analysée et complétée.

Cette troisième partie dégage d'abord les différences fondamentales qu'il convient de faire entre la planification stratégique et la planification tactique de la commercialisation, l'une déterminant, à l'aide d'une conception élaborée du marketing, les objectifs à long terme et les stratégies commerciales à long terme; l'autre déterminant la structure détaillée du marketing-mix, les objectifs à court terme et les tactiques (ou mesures) de la commercialisation.

Ces bases étant établies, il est présenté une analyse du système et du processus de la planification des stratégies commerciales dans les industries des biens d'investissement, en prenant comme exemple pratique une entreprise multinationale d'équipements et d'installations d'ateliers de réparation pour l'industrie automobile.

L'auteur expose en détail le système de planification de la commercialisation qu'il a élaboré et réalisé au cours de son activité en tant que responsable de la commercialisation de l'entreprise susdite, la réalisation pratique de ce système au cours de l'année cruciale 1973, et les connaissances, l'expérience pratique et les conclusions qu'il a pu en dégager. A l'aide de quelques modifications de détail le système est valable pour toutes les entreprises productrices de biens d'investissement.

Le système a été appliqué dès le début de l'année 1972, perfectionné successivement sous l'impact des événements et la confrontation avec les fluctuations de l'économie: crise du dollar, crise du pétrole, crise de l'industrie automobile. Il a tenu bon et continue à être appliqué de la même manière.

Etant donné qu'il n'est possible d'exposer un système de planification des stratégies commerciales spécialement élaboré pour les biens d'investissement qu'en exposant en détail un ensemble cohérent et complet d'exemples pratiques pour chacune des étapes de la planification, cette partie

de l'étude a pris une certaine ampleur; elle indique pas-à-pas comment il faut réaliser cette planification. Pour montrer que la solution est valable, il fallait montrer qu'elle fonctionne et comment elle fonctionne. Une autre méthode eut été incomplète, partant fautive.

L'auteur a porté moins son intérêt à l'édification d'un monument théorique et abstrait, exposant sans preuves concrètes ce qui serait théoriquement possible au maximum; il s'est confiné, connaissant la nécessité des exemples pratiques dans le domaine des biens d'investissement, à montrer ce que l'on peut faire en pratique dans ce domaine, sans dépenses exorbitantes, avec des moyens relativement simples, mais d'une efficacité éprouvée.

Ce qu'une entreprise productrice de biens d'investissement a à prendre en considération lorsqu'elle veut établir et mettre en oeuvre un système praticable de planification de ses stratégies commerciales; comment elle peut procéder pour développer une conception de commercialisation qui réponde au mieux à la situation de l'entreprise et aux conditions du marché; comment elle peut contrôler et réviser périodiquement pour l'adapter le cas échéant aux conditions modifiées, voilà ce que l'auteur a voulu réaliser, et ce qui a été montré en phases successives:

- analyse du marché
- prévision à long terme des besoins et des ventes, prévision de la quote-part à conquérir et à maintenir sur le marché
- objectifs prévisionnels à long terme et stratégies de la gestion de l'entreprise (philosophie de l'entreprise)
- conception de la commercialisation pour les produits fabriqués à la demande de la clientèle

planification d'une commercialisation stratégique
(ou à long terme)

planification d'une commercialisation tactique (ou à
court terme). Plan d'action et de réalisation: le market-
ing-mix.

- conception de la commercialisation pour les produits
purement commerciaux.

commercialisation stratégique (ou à long terme)
commercialisation tactique (ou à court terme). Plan
d'action et de réalisation: le marketing-mix.

L'auteur connaît ses limites. Il sait que les résultats
de ses recherches, dont la présente étude est le reflet,
ne constituent ni une panacée universelle, ni la seule et
unique solution, parfaite et inattaquable, des problèmes
que peut poser à tout producteur la vente des biens d'in-
vestissements.

L'étude détaillée de l'état actuel des connaissances dans
le domaine de la commercialisation des biens d'investis-
sement, le grand nombre d'exemples pratiques surtout,
pourront sans conteste aider chaque entreprise de biens
d'investissement, de quelque grandeur qu'elle soit ou à
quelque branche de l'économie qu'elle appartienne, à faire
le point, à trouver un certain nombre d'impulsions ou de
suggestions, et à réaliser dans son domaine et par ses pro-
pres moyens, une stratégie commerciale efficace et opérante.

ANNEXE

de la troisième partie

SYSTEME DE PLANIFICATION DU MARKETING POUR LES BIENS D'INVESTISSEMENT (démontré par l'exemple d'un producteur d'équipements d'atliers)

1973 - 1975

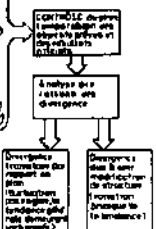
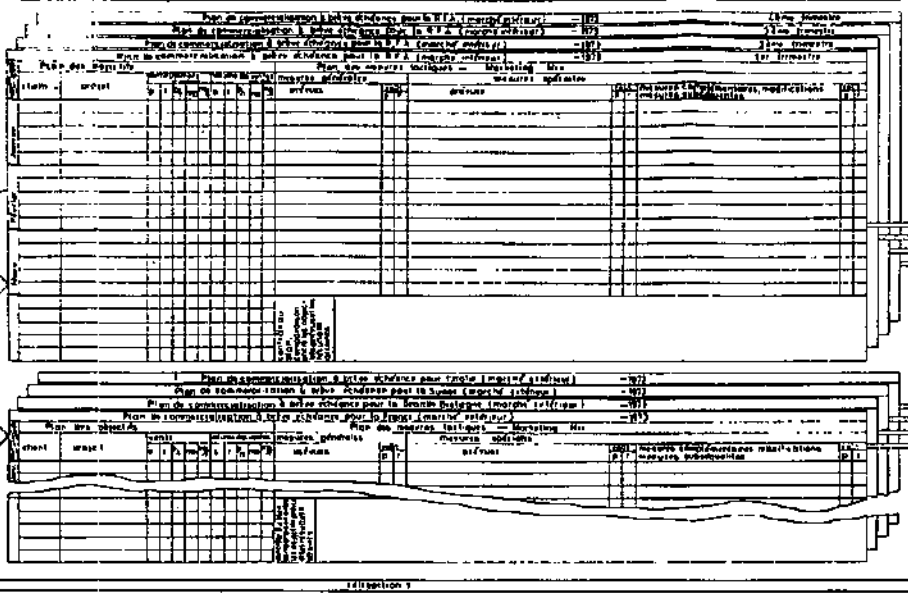
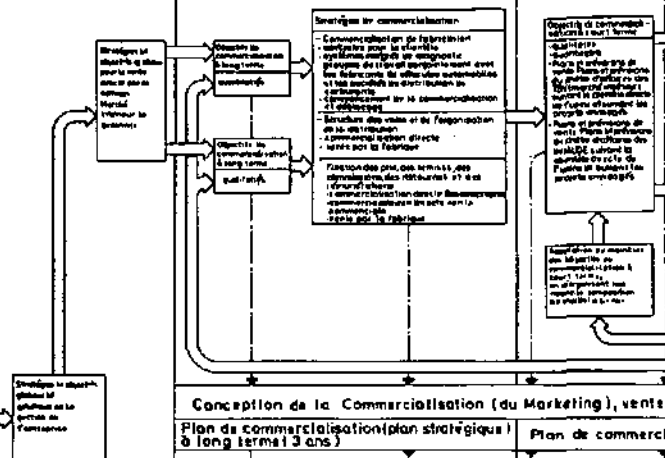
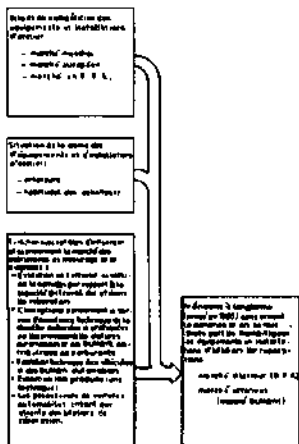
Analyse et prévisions du marché

Objectifs globaux et stratégiques à long terme de la gestion de l'entreprise, jusqu'en 1980

Conception de la Commercialisation (du Marketing), vente directe par la fabrique. Marché intérieur et marché extérieur

Plan de commercialisation (plan stratégique)
à long terme (3 ans)

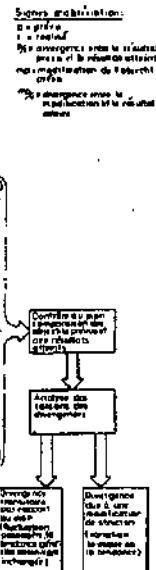
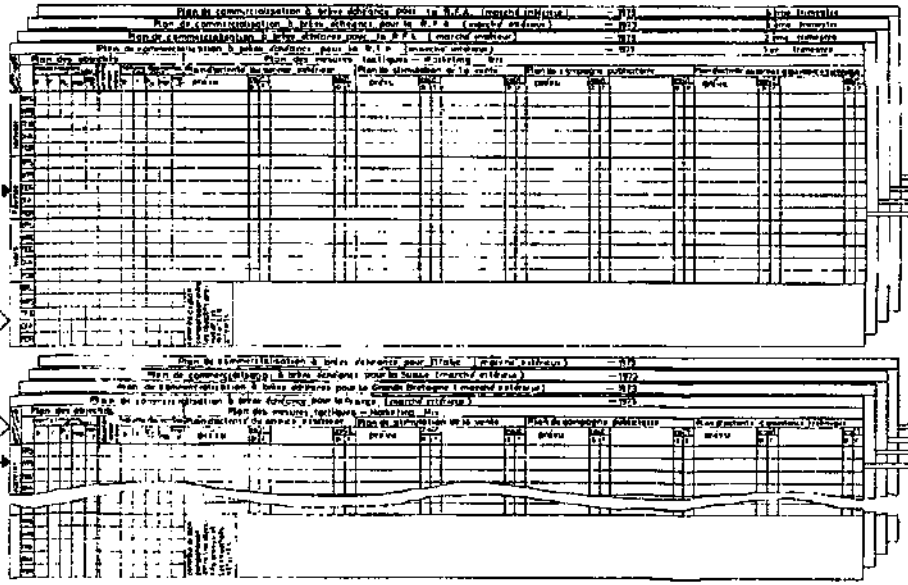
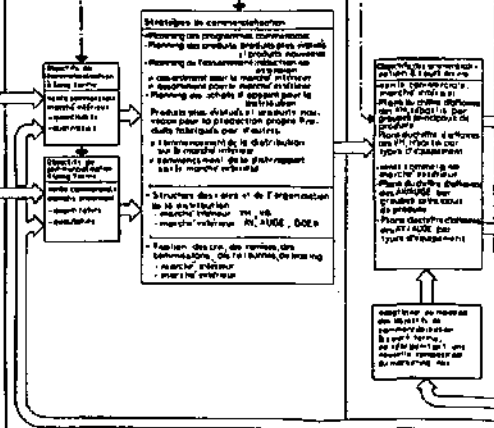
Plan de commercialisation (plan tactique) à court terme (1 an)



Conception de la Commercialisation (du Marketing), vente commerciale. Marché intérieur et marché extérieur 1973 - 1975

Plan de commercialisation (plan stratégique à long terme) 3 ans)

Plan de commercialisation (plan tactique) à court terme (1 an)



8:302

1^{er}, 2^e, 3^e, 4^e bimestrie[illegible]

BIBLIOGRAPHIE

(remarques et notes)

Bibliographie concernant l'introduction

- (1) voir: Drucker, P.F., Die nächsten 20 Jahre, Düsseldorf 1957
- (2) voir: Wissar, F. v.: "Gut", Handwörterbuch der Staatswissenschaften 3^e édit., Iéna 1910, 205 p.; Rösge, "Gut", Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3^e édit., Stuttgart 1958, 2460 p.; Menger, C.: Grundsätze der Volkswirtschaftslehre, 2^e édit., Iéna 1923, 1 p.; Caroll, S.: Allgemeins Volkswirtschaftslehre, 8^e édit., Heidelberg 1958, 4 p.
- (3) voir: Scheurer Frédéric, La vente et la publicité dans l'économie de l'entreprise, 2^e édit., Cours d'économie commerciale à l'université de Neuchâtel, 16 p.
- (4) voir: Menger, C., idem, 16 p.; Hundhausen, C. "Wirtschaftswerbung", Essen 1963, 29 p.; Koch, W.: Grundlagen und Technik des Vertriebes, tome 1, 2^e édit., Berlin 1958, 65 p.; Schnutenhaus, O.R., Absatzpolitik und Unternehmensführung, Fribourg-en-Brisgau 1961, 164 p.
- (5) voir: Mart, G. "Wissenschaftliche Marktforschung", Berlin 1961, 133 p.
- (6) "Un ménage est une économie de consommation", voir: Wüha, G.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 1^{ère} édit., Berlin-Francfort-sur-le-Main, 1960, 3 p.
- (7) La notion de "bien de non-consommation" correspond dans une large mesure à la notion américaine de "industrial products". A ce sujet Frederick, J.H., donne la définition suivante: "Industrial products comprise all goods used in producing consumer goods, other industrial goods and services, as well as all types of equipment, materials, and supplies necessary for the maintenance and operation of manufacturing or service establishments", Frederick, M.H.: Industrial Marketing, New York 1934, 1 p.
- (8) Geisser, M.C.: Marktforschung in der schweizerischen Produktionsgüterindustrie, Fribourg 1961, 20 p.
- (9) voir: Statistisches Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, 1970
- (10) voir: John, E.: "Die Bestimmungsfaktoren der Werbung für Investitionsgüter", dans: Wirtschaft und Werbung, 15/1961, n. 3, 84 p.
- (11) "A part of the demand for industrial goods is a derived demand from consumer goods and services..." sans auteur, "Fundamental Differences between industrial and Consumer Marketing", dans: Journal of Marketing, Vol. XIX, 1954/55, n. 2, 152 p.

voir aussi Berakoven, L.: Die Werbung für Investitions- und Produktionsgüter, Nuremberg, 1961, 14 p.
Schäfer, E.: Grundlagen der Marktforschung, 2^e édit., Nuremberg 1940, 57 p.

- (12) voir (sans auteur) "Probleme der Industriemarktforschung", dans: GfK-Sonderdienst 1958, n. 8, 309 p.
- (13) "The number of industrial buyers is much smaller than the number of consumer buyers", sans auteur: Fundamental ..., idem; Frederick, J.H., ibidem, 10 p.
- (14) "Rational buying motives appear to predominate in the industrial fields" sans auteur: Fundamental ..., idem
- (15) voir: Berakoven, L., idem, 68 p.; aussi Bulach, K.: "Marktforschung für Investitionsgüter", dans: Absatzwirtschaft, Handbücher für Führungskräfte, éditeur Hessemüller, B. & Schnsufer, E., Baden-Baden 1964, 227 p.
Preisig, H.R.: Marketing in der Produktionsgüterindustrie, Winterthur, 1962, 52 p.
- (16) Strothmann, E.H. "Anzeigenwerbung für Produktionsgüter unter neuen Vorzeichen", dans: Die Anzeige, 37/1961, n. 9, p. 14
- (17) Bulach, K. "Marktforschung für Investitionsgüter", idem, p. 228, voir aussi: Hessemüller, B., "Neue Züge der industriellen Streuwerbung, besonders für Anlagegüter", dans: JAVP, Jg. 9, 1963, Heft 2, pp 173 et suiv.
- (18) voir Berakoven, L. Idem, pp 84 et suiv.
Bulach, K., idem, p. 229
Strothmann, K.H., "Anzeigenwerbung...", idem, pp. 14 et suiv.
- (19) Geisser, H.O.: idem, 84 p.; aussi Hofstätter, P.R.: Gruppendynamik, Hambourg 1957, pp. 27 et suiv.
Hofstätter réussit à prouver que pour la solution d'un problème, les prestations du groupe sont supérieures à celles de chaque individu pris en particulier.
- (20) voir: Kosiol, E.: "Kollagien als Organisationsformen der Entscheidung, Beratung und Information", Organisation des Entscheidungsprozesses, Berlin 1959, pp. 107 et suiv.
- (21) Lazo/Corbin, Management in Marketing, New-York - Londres - Toronto 1961 (Mc Graw-Hill), Préface IX
- (22) voir: Schaurer, Frédéric, La vente et la publicité ..., idem, p. 15

- (23) Brown, Lyndon D., Marketing and Distribution Research, 3^e édit., New York, 1955, 14/15 p.
- (24) Drucker, Peter F., "The Practice of Management", New York, 1954, 38 p.
- (25) Gross, Herbert, "Aufgaben und Organisation des Marketing (Folgen des rassten technischen Fortschritte)", Berichtungsabrisf der Wirtschaftspolitischen Gesellschaft, n. 406, Francfort-sur-le-Main, 1957
- (26) voir: Torgesen, A.A., "The Switch from Sales to a Marketing Concept", Broadening Horizons in Marketing, American Management Association, New York, 1965, 29 p.
- (27) voir: Torgesen, A.A., idem, 30 p.
- (28) voir: Six, P.A., Marketing in der Investitionsgüter-industrie, Durchleuchtung, Planung, Erschliessung, Bad Harzburg, 1968, 75 p.
- (29) voir: Mayer, C.W., Marktforschung und Absatzplanung, Berlin pp. 14 et 15
- (30) voir: Geyer, E., Beenker, J.W., Preker, J., "Marktgerechte Produktplanung und Produktentwicklung, Produktmanagement, Teil I: Produkt und Markt, Handbuch der Rationalisierung, Schriftenreihe n. 18 des RWK, Heidelberg, 1968, 7 p.
- (31) Lazo, W., Corbin, A., Management in Marketing, New York - Toronto - Londres, 1963, pp. 125 et suiv.
- (32) voir: Six, P.A., idem, 45 p.
- (33) voir: Geyer, E., Beenker, J.W., Preker, J., idem, 8 p.
- (34) Pledler, J., "System und Prozess der Marketing-Planung", dans: Absatzwirtschaft, 12/1969, n. 1 pp. 12 et 13
- (35) voir: Mayer, C.W., "Was ist Marketing?", dans: Wirtschaft und Werbung, 13/1959, n. 18, pp. 678 et suiv.
- (36) Goos, G., Marketing als unternehmerische Aufgabe im Maschinenbau, Francfort, 1967, 6 p.

Remarques et références bibliographiques de la première partie

- (1) WISBERT, E. - "Organisierter Verkaufserfolg. Methoden amerikanischer Verkaufsrationalisierung", dans "Der Maschinenmarkt", 56^e année, Cobourg, 1950, n. 11, page 4.
- (2) Voir BULACH, Karl. - "Marktforschung für Investitionsgüter", dans "Die Absatzwirtschaft", publié par Bruno Messenmüller et Erich Schnauffer, Baden-Baden, 1964, page 225.
- (10) La notion "d'investigation du marché" est utilisée chez R. Seyffert comme générique pour l'analyse des marchés et l'observation du marché. Voir "Marktar-kundung" dans le "Handwörterbuch der Betriebswirt-schaft", 2^e édition, Stuttgart, 1939, 2 volumes, page 925 et suivantes.
- * Voir BULACH, Karl. - "Marktforschung für Investitions-güter", loc.cit. page 223.
- (11) Voir LADNER, M.F. - "Methoden der Marktanalyse" - dissertation, page 20. Zurich 1950.
- (12) Voir PERES, Karl-Heinz. - "Marktforschung für Spezial-maschinen". Dissertation, page 21, Mannheim 1952.
- (13) SCHAPGAN, Heinz. - "Betriebliche Marktforschung der Nähmaschinenindustrie", dissertation p. 18 et suivantes. Cologne 1957.
- (14) Voir Gutenberg, Erich. - "Grundlagen der Betriebs-wirtschaftslehre", volume II 1966, Berlin, Göttingen, Heidelberg, page 376 ainsi que ANGEHRN, O. "Unterneh-mer und betriebliche Marktforschung", loc.cit. page 43.
- (15) Voir SEYFFERT, Rudolf. - "Wirtschaftslehre des Man-dels". Cologne et Opladen 1957, 3^e édition, page 372.
- (17) ANGEHRN, Otto. - "Unternehmer und betriebliche Markt-forschung", Zurich et St. Gallen 1954, page 43.
- (18) DEUTSCH, Paul. - "Die Problemstellung der Betriebs-wirtschaftlichen Marktforschung" dans les mélanges offerts à l'occasion du 60^e anniversaire de Fritz Henzel, publiés par Bernhard Bellinger, Wiesbaden 1961, page 52.
- (19) SCHÄPER, E. - "Aufgaben der Absatzwirtschaft", 2^e édition, Cologne et Opladen 1950, p. 126.
- (20) SCHÄPER, E. - "Grundlagen der Marktforschung", 3^e édition, Cologne et Opladen 1953, p. 57.
- (21) PERES, K.H. - "Marktforschung für Spezialmaschinen", loc.cit. p. 25

- (22) PERES, K.H. - idem, loc.cit. p. 26.
- (23) NICKLISCH, H. - "Die Betriebswirtschaft", 7^e édition, Stuttgart 1932, page 95.
- (24) Gottl. OTTLILIENFELD, Frh.v. - "Bedarf und Deckung", Iéna 1928, p. 10.
- (25) RITSCHL, H. - "Theoretische Volkswirtschaftslehre", Tübingen 1947, vol. I, page 46.
- (26) C'est pour cette raison qu'on l'appelle également "besoin de nouveau, besoin de neuf", voir p.ex. Schäfer E. "Grundlagen der Marktforschung", loc.cit. p. 80. L'expression prête à confusion, parcequ'il semble différencier entre des biens neufs et des biens usagés, qui tous deux servent à couvrir.
- (27) Voir également p. 64 de la présente étude.
- (28) PERES, K.H. - "Marktforschung für Spezialmaschinen". Dissertation, p. 29. Mannheim 1952.
- (29) Cfr. VERSHOFEN, W. - "Handbuch der Verbrauchsforchung", 2^e vol. "Gesamtwertung", partie I. Berlin 1940, p. 175. "Le besoin (en tant que besoin de remplacement ou besoin né de l'extension) dépend de l'opinion que l'utilisateur se fait en se basant sur sa propre expérience ou sur l'expérience des autres".
- (30) GEISSER, Haribert O. - "Marktforschung in der schweizerischen Produktionsgüterindustrie". Fribourg (Suisse), 1961, p. 61.
- (31) BALKE, S. - "Wirtschaftlicher Erfolg im chemischen Apparatebau", dans "Chemische Industrie", Dusseldorf 1950, p. 309.
- (32) FISCHBECK, K. - "Die Informations tagungen der DECHEMA", dans "Chemische Industrie", 3^e année, Dusseldorf 1951, p. 282: "En participant à ces journées d'informations le producteur d'appareils chimiques gagne bien plus rapidement une image claire, précise et exhaustive des tendances de développement de la demande et du besoin. Il voit dans quelle direction tend le développement technique et où, par suite de ce développement nouveau, il est nécessaire de prévoir des constructions nouvelles".
- (33) Ainsi, par exemple, les journées de conférences et d'information organisées par la DECHEMA, les séries de publications créées par cette société ainsi que les échanges de vues et d'expérience également sous les auspices de cette société.

- (34) Ainsi, par exemple, le bulletin de l'E.C.A. Allemand.
- (35) GÖSSLER, K. - "Markt- und Betriebsanalyse zum Zwecke der Preispolitik in der Maschinenindustrie". Wurtzbourg 1934, page 24
- (36) GEISSER, Haribert - loc.cit. p. 53
- * Voir également les pages 91-106 de la présente étude.
- (37) SCHÄPER, E. - "Grundlagen der Marktforschung", loc.cit. p. 161
- (38) LESTER, B. - "Marketing Industrial Equipment", New York/Londres 1935, p. 29 et suivantes
- (39) Le Ministère du Commerce des Etats-Unis a établi une liste comprenant plus de 330 branches industrielles différentes.
- (41) Dans les publications consacrées au marketing, cette différenciation en marché général et en marchés partiels de l'entreprise, afin de mieux différencier le marketing lui-même, est souvent désignée sous le nom de "fractionnement du marché".
- (42) Mentionnons, à titre d'exemple, quelques manuels, registres ou catalogues concernant la production:
- | | |
|--------------------|---|
| International: | Bottin international. - Sté. du Bottin, Didot-Bottin, Paris |
| Grande-Bretagne: | F.B.I. Register of British Manufacturers, Federation of British Industries, London |
| Etats-Unis: | Thomas' Register of American Manufacturers, Thomas Publishing Co., New York |
| France: | Répertoire de la Production Française (L'annuaire Industriel) Sté. de l'annuaire industriel, Paris |
| Allemagne (R.F.A.) | SEIBT-Industriekatalog (Exportkatalog, Katalog der medinin. Technik), Seibt-Verlag, Lengdorf lez Munich |
| Suisse: | Handbuch der Schweizerischen Produktion, Zurich/Lausanne |
| Italie: | Etas-ROMPASS. - Edit. per l'Informazione Economica, S.p.A., Milan/Rome |
- (43) Cfr. WEINHOLD, M. - "Marktforschung für das Buch". Dissertation p. 170, St. Gallen 1955
- (44) Voir également les pages consacrées à la méthode de la statistique par exploitation, p. 89 et suivantes de la présente étude
- (45) GEISSER, Haribert, loc.cit. p. 73

- (46) Situation géographique, orographie, climat, hydrographie etc.
- (47) SCHÄFER, E. - "Grundlagen der Marktforschung", loc.cit. page 66 et suivantes
- (48) Id., page 67
- (49) Id., page 112
- (50) Id., page 113
- (51) par facteur de la production il faut antandre les moyens que l'entreprise met en oeuvre pour réaliser un procédé de production. Voir Schneider Erich, "Einführung in die Wirtschaftstheorie", 2^e volume, loc. cit. page 95 et suivantes
- (52) Voir à ce sujet, GUTENBERG, Erich, "Die Produktion", p. 293 et suivantes
- (53) Ceci vaut également, comme nous le verrons, lorsque les charges accroissent pour les facteurs de la production et que la quantité produite demeure constante.
- (54) Adam SMITH - "Wealth of Nations". - cité par Lewis, Howard T. dans "Industrial Purchasing, Principles and Practice", Chicago 1947, page 1.
- (55) Voir également:
 PHILLIPS, Duncan - "Marketing" - loc.cit. page 367
 ALEXANDER, CROSS, CUNNINGHAM - "Industrial Marketing", p. 52 et suivantes
 TRACEY, Nicholas A.R. et WILSON, Aubrey - "Industrial Marketing Research", Londres 1963, page 73
- (56) Citons à titre d'exemple la réduction des charges au minimum en période de baisse saisonnière ou en cas de prix de baisse à court terme.
- (57) Voir également SCHNEIDER. - "Einführung in die Wirtschaftstheorie", tome II, loc.cit. page 169 et suiv., p. 214 et suiv.; ainsi que GUTENBERG, Erich, "Die Produktion", loc.cit. p. 204 et pages suivantes, p. 180 et p. 344 et suivantes
- (58) Ceci vaut surtout pour des coûts qui, comme p.ex. les salaires et les frais des matériaux, constituent un pourcentage très important des charges totales. Voir ALEXANDER, RALPH, S., CROSS, JAMES, S., CUNNINGHAM, ROSS, M.: "Industrial Marketing", loc.cit. p. 39
- (59) Le fait est corroboré par les résultats de la recherche empirique d'Erich GUTENBERG. Dans tous les secteurs industriels l'économie de main-d'oeuvre et la rationalisation par réduction de la durée du travail sont cités, à côté de l'amélioration de la qualité du produit, comme motifs essentiels de l'acquisition prématurée de biens de remplacement.

- Voir GUTENBERG, Erich. - "Recherches concernant la décision d'investissements dans les entreprises industrielles". Cologne - Opladen 1959, page 220.
- (60) La justification théorique est donnée dans GUTENBERG, E. loc.cit. p. 80 et suiv., p. 300 et suiv.
Voir également: PFEIFFER, Werner: "Absatzpolitik bei Investitionsgütern der Einzelfertigung", loc.cit. p. 15 et suivante.
- (64) La réduction de la consommation en charbon est due dans 40 % des cas à la rationalisation.
Voir "Der Volkswirt", 16^e année, 1961, page 528.
- (65) Cfr. KÖLBEL, H., SCHULZE, J.: "Probleme und Verfahren der Chemie-Markt-Beobachtung", dans "Der Marktforscher", 9^e année, 1965 n. 1 page 5
- (68) Concernant les aspects de la conjoncture et sa répercussion sur l'activité de l'entreprise, voir "Der Marktforscher", 9^e année, 1965, n. 1, page 27 et suiv. ainsi que p. 84 et suiv.
- (69) Voir KAPPERER, Clodwig, DISCH, Wolfgang K.A. - "Absatzprognose". Volume VIII du "Kompendium der Absatzwirtschaft", Cologne - Opladen, 1966, page 56
- (70) Cfr. JÖNR, Walter Adolf, Konjunktur - I. Theorie, dans "Handwörterbuch der Sozialwissenschaften", vol. VI, Stuttgart, Tübingen, Göttingen, 1959, page 103 et suivantes.
- (71) PERES, Karl-Heinz - "Marktforschung für Spezialmaschinen", dissertation, p. 53, Mannheim 1952
- (72) Cfr. HÜTTNER, Manfred "Grundzüge der Marktforschung", Wiesbaden 1965, p. 190
- (73) Cfr. DEUTSCH, Paul. - "Konjunktur und Unternehmung", loc.cit. p. 46. Une analyse détaillée des symptômes conjoncturels est donnée dans le même ouvrage p. 52 à 56.
- (74) Les instituts de conjoncture les plus connus sont: en Allemagne: l'Institut IFO - Institut für Wirtschaftsforschung - à Munich; le Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung à Essen; le Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung à Berlin-Dahlem; le Deutsches Industrieinstitut de Cologne et le Wirtschaftswissenschaftliches Institut der Gewerkschaften à Cologne. En France: l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) à Paris; l'Institut Statistique et d'Etudes Economiques et Financières (ISEP) à Paris. En Suisse: l'Institut für Wirtschaftsforschung, appartenant à l'Eidgenössische Technische Hochschule à Zurich.

- (75) Cfr. KAPPERER, Clodwig, DISCH, Wolfgang, K.A. - "Absatzprognose", loc.cit. p. 58
- (76) Cfr. SCHÄFER, Erich. - "Grundlagen der Marktforschung", loc.cit. p. 326
- (77) Cfr. GEISSER, Heribert O. - "Marktforschung in der schweizerischen Produktionsgüterindustrie", loc.cit. p. 140 ainsi que KAPPERER, Clodwig et DISCH, Wolfgang K.A. - "Absatzprognose", p. 58 et suivantes
- (78) Voir SCHÄFER, Erich. - "Grundlagen der Marktforschung", loc.cit. p. 330
- (79) Pour le calcul des fluctuations saisonnières, voir DEUTSCH, Paul - "Konjunktur und Unternehmen", loc.cit. p. 152 et suivantes.
- (80) Voir PAHL, Hans Gerd. - "Wandlungen des Geschmacks als Gegenstand der Marktforschung und der Marktpolitik in den U.S.A.", Dissertation, Munster 1964, et plus spécialement les pages 82 et suiv.
- (81) SCHÄFER, Erich. - "Grundlagen der Marktforschung", loc.cit. page 337
- (82) Cfr. GEISSER, Heribert O., "Marktforschung in der schweizerischen Produktionsindustrie", loc.cit. page 141.
- (83) PFEIFFER, Werner. - "Absatzpolitik bei Investitionsgütern der Einzelfertigung", loc.cit. p. 13.
- (84) GEISSER, Heribert O. - "Marktforschung in der schweizerischen Produktionsgüterindustrie", loc.cit. p. 141.
- (85) Nommons à titre d'exemple: l'adaptation de la forme (surtout pour les produits de consommation) au goût du jour et aux impératifs de la mode, qui souvent requièrent des investissements énormes comme c'est le cas dans l'industrie automobile. Autre exemple typique de la mode féminine: le passage des bas avec couture aux bas sans couture. "Du jour au lendemain, plus de 40.000 machines pour la fabrication des bas avec couture devenaient pratiquement hors d'usage et bonnes à mettre au rebut" (Handelsblatt n. 83 du 2 mai 1961, page 6).
- (86) Outre les informations et avis du Service Diplomatique (attaché commercial), citons les allègements fiscaux, les bonifications fiscales, les subventions et primes à l'exportation, l'aide au financement à l'exportation et couverture partielle des risques de non-paiement.
- (87) Les exemples les plus connus de ces organisations supranationales: la C.E.E., L'EFTA, la G.A.T.T.

- (88) Ceux-ci consistent généralement dans le fait que l'on met à la disposition des Gouvernements en question et d'une manière quelconque les devises étrangères qui leur permettent, afin d'intensifier l'industrialisation du pays, l'achat prioritaire de biens d'investissement à capital élevé.
- (89) La banque d'émission d'un pays peut prendre des mesures de politique monétaire spécialement par sa politique d'escompte et de prêt, par celle du marché libre, des réserves minimum, du swap, de la restriction des crédits, de la sélection des crédits et du plafonnement des crédits. Nous en avons vu quelques exemples lors de la lutte pour la stabilisation ou de la réévaluation du DM.
- (90) Voir page 35 de la présente étude.
- (91) J.M. Keynes base sa théorie sur les expectatives et tient ainsi compte du facteur psychologique: "L'entrepreneur n'a d'autre choix que de se laisser guider par les expectatives et les probabilités sur lesquelles se basent toutes les décisions en affaires", voir KEYNES, John MAYNARD "Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes", Berlin 1952, page 41.
- (92) "Not all purchasing officers behave with the impartiality of Solomon in appraising and choosing among the offerings of suppliers. They are human beings before they are purchasing officers, and each has his own built-in set of weaknesses and biases". ALEXANDER, CROSS & CUNNINGHAM. - "Industrial Marketing", loc. cit. page 46.
- (93) Cfr. BERTH, Rolf. - "Marktforschung zwischen Zahl und Psyche", Stuttgart 1959.
- (94) Le mot "entrepreneur" étant à entendre dans le sens classique qu'y attachent les économistes français: "toute personne qui dirige une entreprise" (Ch. Gide).
- (95) VERSHOPEN, Wilhelm. - "Die Marktentnahme als Kernstück der Wirtschaftsforschung", loc. cit. page 86.
- (96) HEINEN, Edmund. - "Die Zielfunktion der Unternehmung", loc. cit. page 46.
- (97) VERSHOPEN, Wilhelm. - "Die Marktentnahme als Kernstück der Wirtschaftsforschung", loc. cit. page 84.
- (98) Cfr. PFEIFFER, Werner. - "Absatzpolitik bei Investitionsgütern der Einzelfertigung", Stuttgart 1965, page 22.

- (108) Voir page 37 de la présente étude.
- (109) Cependant, des situations spéciales de l'entreprise ou du marché peuvent justifier le cas échéant à ce que l'on renonce à tout bénéfice, voire même à couvrir entièrement ses frais. Voir à cet égard DEUTSCH, Paul, "Konjunktur und Unternehmung", loc.cit. page 90.
- (110) Voir page 12, 37 de la présente étude
- (111) MCCARTHY, Jerome E. - "Basic Marketing, a managerial approach", loc.cit., page 143
- (112) Nous voulons exprimer par là la valeur subjective attachée par l'acheteur à l'objet de son acquisition, et comment cette optique se substitue à la rationalité objective.
- (113) WILHELMS, Christian. - "Der Statistical Guide im Dienste der Marktforschung", dans: "Aktuelle Absatzwirtschaft", édité par Wolfgang K.A. DISCH, Hambourg 1964, p. 157.
- (114) SCHÄFER, Erich. - "Die Untersuchung der Wettbewerbsverhältnisse", dans: "Die Betriebswirtschaft", n. 3, Stuttgart, mars 1940, page 22.
- (115) Cfr. GEISSER, Noribert O., loc.cit. page 114.
- (116) La notion et sa signification se trouvent expliquées chez ECHTERNKAMP, F.: "Marktanalytische Studien in der Metallbettenindustrie", dissertation, p. 86, Mannheim 1931: "par puissance de vente il faut entendre un terme générique couvrant tous les facteurs compétitifs qu'une entreprise met en oeuvre pour imposer la vente de ses propres produits au lieu de ceux de la concurrence".
- (117) Cfr. WERNER, Kurt. - "Die Industriestatistik der Bundesrepublik Deutschland", loc.cit. p. 93.
Voir également KAPFERER, Clodwig: "Quellen für statistische Marktdaten", loc.cit. 86.
- (118) La publication trimestrielle du recensement des produits, dans la série spéciale D 3, s'étend à 2.300 produits. Les statistiques détaillées concernant les produits recensés mais non publiés sont communiquées aux intéressés sur demande.
- (119) Le catalogue des produits recensés au vue de la statistique industrielle de la République Fédérale d'Allemagne comprend:
- 32 groupes de produits
 - 167 branches de produits
 - 807 classes de produits
 - 5.407 genres de produits

Voir également: Office Fédéral de la statistique, Wiesbaden, catalogue systématique de statistique industrielle, Stuttgart et Mayence, 1963, page 5.

- (120) Voir WERNER, Kurt: "Die Industriestatistik der Bundesrepublik Deutschland", loc.cit. p. 94.
- (121) Cfr. WILHELMS, Christian. - "Der Statistical Guide im Dienst der Marktforschung", loc.cit. page 168.
- (122) DEUTSCH, Paul. - "Die Problemstellung der betriebswirtschaftlichen Marktforschung", loc.cit. page 52 et suivantes.
- (123) Voir également les arguments page 69, où en principe le problème est le même.
- (124) GEISSER, Heribert O. - "Marktforschung in der schweizerischen Produktionsgüterindustrie", loc.cit. p. 112
- (125) Cfr. DRESCHER, S.M. - "Aufgabe und Anwendung der Marktforschung", Livre de Pochs VDI "Der Industrielle Vertrieb", Düsseldorf 1957.
- (126) Cfr. également RÄDEKER, Friedel E. - "Grenzen und Möglichkeiten der betriebseigenen Marktforschung in der Investitionsgüterindustrie", dans "Zeitschrift für Organisation", juillet 1969, 38^e année, n. 5, page 194 et suivantes.
- (142) Cfr. NICHOLAS A.R. STRACEY/AUBREY WILSON "Industrial Marketing Research - Management and Technique". Londres 1963, page 165 et suivantes.
- (145) STACKELBERG, K.v. - "Der Erkenntniswert der Meinungsforschung" - "Die Werbung" - Hambourg - Pinneberg 1950, page 273 et suivantes.
- (146) Ceci vaut en général pour tous les biens de production et tout particulièrement pour les machines spéciales. Ainsi que le dit KAPPERER, C. dans son article "Die europäischen Marktforschungsinstitute tagen in Rapallo" - "Der Wirtschaftsdienst", Hambourg 1950, n. 10, p. 10:
 "Les instituts d'étude du marché qui désirent se spécialiser dans l'analyse des marchés de biens d'investissement doivent être très exigeants quant au travail et aux connaissances techniques de leurs enquêteurs." La même revue, au n. 6, page 4, cite A. BRACKENRIDGE, président de la chambre de commerce anglaise à New York: "Les fabricants et les industriels doivent se rendre compte que dans beaucoup de cas l'analyse doit être bien plus vaste, surtout s'il s'agit de machines et d'équipement électrotechnique. Cette enquête nouvelle sera probablement très chère, étant donné qu'elle ne peut être exécutée que par des techniciens expérimentés."
- (149) Voir GEISSER, Heribert O., loc.cit. page 193

Remarques et bibliographie concernant la deuxième partie

1. cfr: GUTENBERG, E.: "Anmerkungen zur Frage der Gestaltung industrieller Produktionsprogramme" ZfB n°. 10, 1964, page 667, ainsi que: ABROMEIT, G. Erzeugnisplanung und Produktionsprogramm, Wiesbaden 1955 (préface) et SCHNUTENHAUS, O.R. Absatzpolitik und Unternehmensführung, Fribourg-en-Brisgau, 1961, pages 83 et 84
2. L'auteur de la présente étude fait partie du cercle d'études AK6 "Marketing dans l'industrie des constructions mécaniques" de la VDMA (Association Allemande des Constructeurs de Machines-Outils): il représente en outre l'entreprise pour laquelle il travaille actuellement dans les séances des groupes d'études comparatives interbranches pour toutes les questions concernant le marketing
4. cfr: ALEXANDER, CROSS, CUNNINGHAM: Industrial Marketing, chap. 6 "Product planning and development". Homewood, Illinois (U.S.A.), 4^e édition, 1966, page 121 et suivantes.
5. Organisme qui correspond à peu près en France au Commissariat Général à la Productivité.
6. Les résultats de cette enquête furent publiés dans le cahier n°. 3 de la série des publications du Comité Directeur pour l'Accroissement de la Productivité "Industrieller Vertrieb und Einkauf". Titre exact de cette enquête: SCHNUTENHAUS, O.R., "Schwachpunkte der Vertriebsorganisation - Eine Untersuchung, der die Kostenstruktur der Vertriebsorganisation in Mittel- und Kleinbetrieben beeinflussenden Faktoren", Namburg, Berlin, Düsseldorf, 1961
7. L'étude porte le titre "Marketing Development in the European Economic Community" publié par The Marketing Science Institute, New York - San Francisco - Toronto - Londres, 1964 (Mc Graw-Hill Book Comp.).
8. Voir également "Qualität aber alte Formen?" paru dans la Frankfurter Allgemeine Zeitung du 27 avril 1967.
9. À consulter surtout: "Wertanalyse im Maschinenbau. - Grundlage und praktische Beispiele", Betriebswirtschaftsblatt n°. 17 publié par la VDMA, Francfort-sur-le-Main 1970. Cette publication contient une bibliographie importante sur la question.
10. BOOZ, ALLEN et HAMILTON. - Management of New Products, 4^e édition, Chicago 1964, page 3 et 12.
11. C.W. MEYER parle dans ce sens d'un assortiment à équilibrer par rapport à l'utilisation et par rapport au temps (aux circonstances). Voir C.W. MEYER "Marktforschung und Absatzplanung", Berlin s.d. 1^{ère} édition, page 10.
12. R. Art. FELVER "Erzeugnisgestaltung" in Maynard, H.B. (éditeur) - Handbuch des Industrial Engineering" édition allemande (1936) part VII, page 185.
13. voir page 66 - 70

14. voir GEISSER, Heribert. - Marktforschung in der Schweizerischen Produktionsgüterindustrie. Fribourg. 92 p.
15. Cela implique qu'une conception du produit conforme au marché ne soit pas acquise à un prix plus élevé, car le produit ne serait plus compétitif.
16. voir GEISSER, Heribert, op.cit.
17. E. KREIS attire l'attention sur l'importance de l'outillage dans le rendement d'une machine-outil. Voir E. KREIS "Was wird vom Schweizerischen Werkzeugmaschinenbau erwartet?" in Werkzeugmaschinen, numéro spécial consacré à l'organisation industrielle, Zurich 1960, p. 16 et 17.
18. C'est surtout le dispositif de commande qui attire l'attention, le progrès technique étant très rapide en ce domaine (commandes électroniques à l'ordre du jour). WEGMÜLLER signale que dans un dispositif de programmation le nombre de contacts, en un seul an, a été réduit de 4.000 à 400! Voir: WEGMÜLLER "Was erwartet der Verbraucher von Werkzeugmaschinen?" dans le n. spécial indiqué à la remarque 16, page 9.
19. Concernant l'importance de la précision dans la construction des machines-outils, voir BICKEL, E. - "Die Werkzeugmaschine", p. 6 - 8 dans le n. spécial indiqué à la remarque 16. BICKEL, E. qualifie la machine-outil moderne comme "la machine qui mesure" (p. 6).
20. Voir F. FISCHBACHER "L'économie industrielle et l'organisation scientifique", revue suisse pour l'organisation industrielle, 1960, page 164
21. STANDACHER: "Wechselspiel zwischen Technik und Wirtschaft" in Der Maschinenmarkt, 56^e année, Cobourg 1950, page 70: "La technique indique les moyens pour arriver à un certain but; elle procède d'après le principe du possible. L'économie cherche à savoir lequel des moyens possibles peut être mis en oeuvre pour un but déterminé, compte tenu des matières premières et des effectifs disponibles; elle procède d'après le principe de l'utile".
22. MENNING, K.W. - Betriebswirtschaftslehre der industriellen Erzeugung - série "Die Wirtschaftswissenschaften". E. GUTENBERG, éditeur, Wiesbaden 1960. "La rentabilité, la rationalité économique est réalisée au maximum lorsque les frais annuels suscités par l'utilisation du produit sont réduits au minimum.
23. Voir KNÜVENER, H.B. - "Die Problematik der Absatzmarktforschung für Produktivgüter", dissertation, Munster 1967, p. 149.
24. Voir GROSS, H. - L'acheteur industriel achète des idées et des valeurs, bien plus que des marchandises ou des prix" - Die Absatzwirtschaft. 1964, 340 p.

- 24 a. Voir également GROSS, Herbert: Le produit ne se vend pas s'il ne fait pas partie d'un système qui l'englobe. De plus en plus, le producteur vend les solutions intellectuelles indispensables à l'innovation". - Handelsblatt du 21-5-70, n. 95, page 6.
25. Voir GROSS, Herbert.- "Neue Ära des Investitionsgüter-Marketing" - Die Absatzwirtschaft 1964, n. 18, p. 1034.
26. Cela donnera naissance p.ex. au concept de stratégie de marketing tel que l'achat complémentaire au lieu de construire soi-même. Par exemple un producteur important d'engrenages (la A.F. Flender & Co. Bocholt, Allemagne) publie l'annonce suivante: "Celui qui construit la machine ne se chargera guère de construire les moteurs électriques de commande. Ce qui est valable aujourd'hui pour l'achat complémentaire des moteurs électriques vaut également pour l'achat des engrenages". Voir Stock-Rother: "Schalten Sie Flender ein ..." - Die Absatzwirtschaft 1965, n. 2, 54 p.
27. GEISSER, Heribert, op.cit.
28. p.ex. les cautionnements provisoires pour les adjudications, les obligations de fournir une garantie contractuelle, les pénalités prévues au contrat en cas de non-exécution des engagements pris. L'échange international des marchandises et des prestations est régi par les "Incoterms" pour la couverture des risques. Voir DEUTSCH, Paul "Die Incoterms als Mittel der Risikopolitik im Aus- senhandel" - Management International 5/1965, n° 1, p. 7 et suivantes.
29. C'est ainsi que l'entreprise Pokorny de Francfort-sur-le-Main put augmenter considérablement son chiffre de vente en construisant des marteaux pneumatiques pourvus d'amortisseurs de bruits. Voir GROSS, Heribert: "Neue Ära des Investitionsgüter-Marketing", 1034 p.
30. Voir également la présente étude, pages 209 - 228
31. VERSHOFEN, Wilhelm: "Die Marktentnahme als Kernstück der Wirtschaftsforschung", Cologne 1959.
32. Voir SIEVERS, Herbert. - "Marktnahe Forschung fördert den Absatz von Investitionsgütern". - Die Absatzwirtschaft 1958, n. 5/6 - 14 p.
33. HAEBERLE, Karl. - "Design als Absatzfaktor" - Die Absatzwirtschaft 1964 - n. 1 - 21 p.
34. ibid. voir en outre: KÖNIG, Heinrich: "Die Entwicklung der Formgebung in Deutschland". "Gestaltete Industrieform in Deutschland" - édité par la Centrale pour l'Encouragement du Travail de Qualité en Allemagne en collaboration avec le Groupe de Travail pour le Façonnage en Allemagne. Dusseldorf s.d. n. 1, 13 p.

35. cfr. ABROMEIT, C. - Erzeugnisplanung und Produktionsprogramm, Wiesbaden 1955, p. 110 et suivantes.
36. La dégression des frais est occasionnée par la production en grande série. Il y a des groupes de frais qui sont complètement indépendants du volume de la production et qui demeurent uniformes, quel que soit ce volume. En les répartissant sur toute la production, la quote-part à la pièce diminue.
37. Il y a une relation directe lorsque les différents articles sont "liés" d'une manière quasi indissoluble: le moteur à explosion et le carburateur p.ex. On dit qu'il y a une relation indirecte lorsque le programme de production ne s'adresse qu'à une branche industrielle déterminée. Exemple: les engins de halage pour chantiers navals. Même si le programme de production est très large, il sera néanmoins durement touché par la crise, si celle-ci atteint la construction navale.
38. D'après les informations publiées par les entreprises en question.
39. Une indépendance absolue n'existe pas, en fait, puisque chaque entreprise dépend d'une clientèle qui doit acheter ses produits. Mais le degré de moindre dépendance accroît au fur et à mesure que s'agrandit le cercle des clients. Il en est de même du nombre d'articles.
40. H. LAZO et A. CORBIN voient dans le planning des produits la base essentielle, le coeur du marketing moderne. Cfr. H. Lazo et A. Corbin, Management in Marketing. New York, Toronto, Londres 1961, chap. 5, p. 191 et suivantes. Presque tous les ouvrages de base américains consacrés au marketing considèrent le planning et le développement des produits comme des moyens et des fonctions du marketing.
41. E. SCHMIDT. - Brevier der Unternehmensplanung, Berne 1966, page 68.
42. Voir en outre les exposés de FROMM, Norbert et GERLINGER, Roland: "Der Aufbau einer langfristigen Unternehmensplanung" Die praktische Durchführung der Langfristplanung" in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 38^e année, 1968, n. supplémentaire, p. 45 et suivantes
44. cfr. SCHNUTENHAUS, O.R. - Absatzpolitik und Unternehmensplanung, Fribourg i.S., 1961, p. 161 et suivantes; ainsi que: GRÜNDMANN, H.H.: "Koordinierung von Betrieb und Vertrieb durch Sortimentsanalyse" in "Jahrbuch für Absatz- und Verbrauchsforschung", 5^e année (1959).
45. cfr. SCHNUTENHAUS, O.R. - "Praktische Absatztechnik mittelgroßer Industriebetriebe", Herne et Berlin, 1964, p. 17 à 23. Voir également: DRUCKER, P.: "Sinnvoll wirtschaften", chap. 3 et 4. - Dusseldorf - Vienne 1965.

46. cfr. SCHNUTENHAUS, O.R. - "Praktische Absatztechnik mittel-grosser Industriebetriebe", p. 66 - 77.
- 46 a. cfr. TOLLMANN, G.B. - "The product" in Marketing Handbook, 2^e édition, publié par A.W. Frey, New York 1965, section 5, p. 5 - 11 et suivantes.
- 46 b cfr. BÖHM, Hans-Hermann. - "Die Planung des Produktionsprogramms", p. 227 - 229
- 47 Voir également le chapitre 1.5. "La recherche systématique des idées par des produits nouveaux - Les sources d'idées pour les produits améliorés et les produits nouveaux", pages 166 et suiv.
48. cfr. BÖHM, Hans-Hermann. - "Die Planung des Produktionsprogramms", chap. III, Methoden der Programmplanung nach Erzeugnisarten, in "Unternehmensplanung", publié par Schnauffer, Erich, Baden-Baden 1963, p. 223 - 226
49. Voir également KRÜGER, B.M.: "Wann sollte man sich von einem Produkt trennen?" in "Führungspraxis", n^o. 2, mars 1966, p. 31 - 34.
50. Le consortium Krupp, une firme mondiale, prit cette mesure draconienne en 1967.
51. cfr. ALEXANDER, R.S.: "The death and burial of sick products" in Journal of Marketing, vol. 28, avril 1964, p. 1 - 7, ainsi que: GREGG, K.P. "Developing sound company policies for a new product program" in AMA-Management Report N^o. 8, 1958, p. 13 - 16 et KOTLER, P. "Phasing-out weak products" in Harvard Business Review, mars-avril 43/1965, p. 107 - 118.
52. Voir tableau XV.
53. Voir l'étude détaillée de ce problème au chapitre 1.5 de ce travail "La recherche systématique des idées pour des produits nouveaux - Les sources d'idées" pages 160 - 169, voir en outre: KINDERMANN, Peter, "Quellen für neue Produkte. Die systematische Suche nach neuen Produktideen", in "Der Marktforscher", août - octobre 1969 (titré à part) ainsi que SAVARY, Alain, "Neue Produkte" in Regional- und wirtschaftspolitische Studienreihe - 1: Die industrielle Umstellung in Europa. - publié par la Communauté du Charbon et de l'Acier, Luxembourg 1965.
54. Voir également BÖHM, Hans-Hermann: "Die Planung des Produktionsprogramms", chap. III: "Methoden der Programmplanung nach Erzeugnisarten" in Unternehmensplanung, publié par AGTHE, Klaus et SCHNAUFER, Erich, Baden-Baden, 1963, p. 210-211, ainsi que BORZ, ALLEN et HAMILTON, "Neue Produkte planmässig schaffen", 1960, p. 10, id. "Management of new products" Chicago 1964, p. 8.
55. BÖHM, Hans-Hermann. - "Die Planung des Produktionsprogramms", op.cit. p. 213.

57. On en trouvera des exemples dans les ouvrages suivants:
CHRISTIAN, R.C. "A checklist for new industrial products",
Journal of Marketing n° 1, juillet 1955, p. 70 - 73.
GEYER, Erich, BEENKES, Jan W., FRERKES, Josef: "Markt-
gerechte Produktplanung und Produktentwicklung" in Pro-
duktmanagement, 1^{ère} partie "Produkt und Markt" - Manuel
de Rationalisation Economique p. 42 à 112. Heidelberg, 1968
58. JOHNSON, S.C., JONES, C.: "How to organize for new pro-
ducts" in Harvard Business Review, mai - juin 1967, p. 49
et suivantes.
60. cfr. GOEHRMANN, Klaus. - "Diversifikation" in "Forschen,
Planen, Entscheiden", n° 3, 1967, p. 71.
61. cfr. MOLSNER, Horst. - "Marktforschung und Diversifikation"
in "Zeitschrift für Markt- und Meinungsforschung", 5^e an-
née, 1961/1962, p. 1195 et suiv.
62. VOGEL, Ferdinand et ELTS, Günther F.P. "Diversifikation,
das ist die Kunst, dem Unternehmen ein neues Bein zu
schaffen" in Industriekurier du 9 mars 1967, p. 6.
63. cfr. BÖHM, Hans-Hermann. - "Die Planung des Produktions-
programms", op.cit. p. 231 - 234.
65. Les problèmes sont sensiblement les mêmes dans le domaine
de la construction.
66. cfr. HAKE, Bruno. - Die Suche und Auswahl neuer Produkte,
Munich 1966
67. ANSOFF, H.J. - "A model of diversification" in "Manage-
ment Science" n° 4, 1958, p. 392.
68. STANDT, Th.A. - "Program for Product Diversification",
in Harvard Business Review, nov. - déc. 1954, p. 122 et 123.
69. Voir BAILEY, Leo C. - "Advantages of Diversification" in
"Product Strategy and Management", publié par BERG, Thomas
et SHUCKMANN, Abe, New York 1963, p.186 et suivantes
71. Voir CARELL, Erich, Allgemeine Volkswirtschaftslehre,
1969. Heidelberg p. 109.
72. Voir PFEIFFER, Werner. - Absatzpolitik bei Investitions-
gütern der Einzelfertigung, Stuttgart 1964, p. 16 ainsi
que la bibliographie citée à cet endroit.
73. GUTENBERG, Erich. - Untersuchungen über die Investitions-
entscheidung industrieller Unternehmungen. Cologne et
Opladen 1960, p. 220. L'enquête empirique a montré que
des hausses de prix, annoncées ou prévues, ne provoquent
pour ainsi dire jamais un investissement prématuré.

74. Dans ce cas, on parle d'une demande dérivée.
75. Voir PFEIFFER, W. op.cit. p. 113 ainsi que SCHWANTAG, K. "Die Überwindung von Absatzkrisen in der Unternehmung", Mayence 1959, p. 17.
76. En d'autres mots: une calculation exacte et judicieuse ne suffit pas pour faire une bonne politique des prix. Si le prix n'est fixé qu'en fonction des coûts de l'entreprise, il n'y a pas de moment actif, pas plus que lorsqu'on reprend passivement le prix pratiqué sur le marché.
77. Le problème est examiné sous tous ses aspects chez STACKELBERG, Heinrich von: Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre. 2^e édition, Tübingen-Zürich 1951, p. 161 et suiv.; SCHNEIDER, Erich, Einführung in die Wirtschaftstheorie; vol. II, op.cit. p. 86 et suivantes; GUTENBERG, Erich. - Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, vol. II, 7^e édition, Berlin - Göttingen - Heidelberg 1964, et JACOB, Herbert. "Preispolitik" dans la série "Die Wirtschaftswissenschaften" publié par Erich GUTENBERG, Wiesbaden 1963.
78. SCHÄFER, Erich. - Grundlagen der Marktforschung, op.cit. p. 31.
79. STACKELBERG, Heinrich von. - Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, op.cit. p. 19.
80. LEHMANN, Max Rudolf. - Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3^e édition, Wiesbaden, 1965, p. 19.
81. J.V. HALLIWELL-PHILLIPS - Dictionary of archaic and provincial words, Londres 1847, vol. 1, p. 864 - cité par COREY, R.E. dans son volume "Industrial Marketing", Englewood Cliffs, New-Jersey 1962, p. 215.
82. Voir également: SCHMALENBACH, Eugen - Die Beteiligungsfinanzierung, 9^e édition, révisée par R. Bauer, Cologne et Opladen 1966, p. 60 "la valeur de chaque chose est déterminée par l'utilité qu'elle peut présenter".
83. COREY, Raymond E. - Industrial Marketing, op.cit. p. 215.
84. Voir SCHEURER, Frédéric: "L'économie de l'entreprise" - Cours d'Economie Commerciale à l'Université de Neuchâtel, édition 1966/1967 - 17 p.
85. Voir ELLINGER, Theodor. - "Die Marktperiode in ihrer Bedeutung für die Produktions- und Absatzplanung" in Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung, 13^e année, 1961, pages 580 à 597.
86. Si la mise en oeuvre d'une machine augmente la qualité d'un produit, il est extrêmement difficile d'évaluer de manière exacte quelle répercussion cela pourra avoir sur le chiffre d'affaires de l'entreprise. La question se complique encore davantage, si ce produit n'est qu'une partie d'un ensemble.

87. DEUTSCH, Paul. - Konjunktur und Unternehmung, Cologne 1928, p. 110.
88. Voir DEUTSCH, Paul. - Handelsfinanzierung, in "Handwörterbuch der Sozialwissenschaften", 4 vol., Stuttgart - Tübingen, Göttingen 1965, p. 789.
89. DEUTSCH, Paul, op.cit. p. 110
90. Ce qui correspond à la "quantité critique" comme l'entend GUTENBERG, Voir GUTENBERG, Erich - Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, vol. II - Die Produktion, 6^e édition. Berlin - Göttingen - Heidelberg 1961, p. 293.
91. Une machine dont le prix d'achat se monte à 12.000 fr. suisses et 10 fr.s. de charges d'exploitation par heure (y compris l'amortissement et les intérêts) peut remplacer p.ex. 2 ouvriers qui gagnent 8 fr.s. de l'heure. Le point neutre de cette machine se calcule de la manière suivante:

$$2,8 \times x = 12.000 + 10 \times x$$

$$x = 2.000 \text{ heures ou } 50 \text{ semaines}$$
92. Cfr. PFEIFFER, Werner. - Absatzpolitik bei Investitionsgütern der Einzelfertigung, op.cit. p. 117
93. Concernant le mode et l'ampleur des calculs de rentabilité pour l'investissement de biens de production, voir GUTENBERG, Erich - Untersuchungen über die Investitionsentscheidungen industrieller Unternehmen. op.cit. p. 195 et suivantes. Voir en outre: TERBORGH, George - Leitfaden der betrieblichen Investitionspolitik. Wiesbaden 1962, p. 62 et suiv.
94. L'exemple a été repris, en adaptant les données, de l'ouvrage de DEYLE, Albrecht "Preispolitik" in "Marketing- und Verkaufsförderer-Handbuch" publié par le Verlag Moderne Industrie, Munich 1970, p. 452 et suivantes.
95. L'exemple a été calculé en se basant sur les impôts et les taux d'amortissements valables en République Fédérale d'Allemagne.
96. Cfr. SCHEURER, Frédéric. - La vente et la publicité dans l'économie de l'entreprise. Cours d'Economie Commerciale à l'Université de Neuchâtel, 14 p.
97. Cfr. SCHEURER, Frédéric. - id. 29 p.
98. DÖBERLI, M. - "Absatzfinanzierung betriebswirtschaftlich betrachtet". Berne 1956, p. 20.
99. Pour les besoins de la démonstration, la République Fédérale d'Allemagne est considérée comme "l'intérieur" par l'auteur, qui est allemand.
100. Cfr. BOCK, Heinz. - "Formen und Möglichkeiten der Absatzfinanzierung von Investitionsgütern (Maschinen und Anlagen)" in "Der Betrieb", 18^e année, n°. 11, 1965, p. 370

- 102a. Cfr. FESKE, J. - "Formen der Außenhandelsfinanzierung", in "Finanzierungshandbuch" publié par Janberg, Wiesbaden, 1964.
101. Cfr. KAMINSKY, S. - "Die Absatzfinanzierung" in "Finanzierungshandbuch" publié par Janberg, Wiesbaden 1964.
102. Cfr. BLECK, J. - "Formen der Absatzfinanzierung" in "Absatzwirtschaft, Handbuch für Führungskräfte" de HESSENMÜLLER et SCHNAUFER, Baden-Baden 1964.
103. En Suisse, les trois grandes banques "Schweizer Bankverein, Schweizerische Bankgesellschaft, Schweizerische Kreditanstalt. En France, la Banque Française du Commerce Extérieur (BFCE) et le Crédit National. En République Fédérale d'Allemagne, le Ausfuhrkreditanstalt (AKA) et la Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). En Angleterre: The Bank of England.
104. En Suisse, un service spécial rattaché au secrétariat du Syndicat des Constructions Mécaniques. En France, la Compagnie Française d'Assurances pour le Commerce Extérieur (COFACE). En Angleterre: The Export-Credits Guarantee Department (ECGD).
105. Voir en outre: BRUNNER, Johann. - Die mittelfristige Exportfinanzierung als Problem der Investitionsgüterlieferung nach den Entwicklungsländern. Dissertation. Bâle 1965. L'étude présente une excellente bibliographie concernant ce problème. En outre: SCHIESS, Gaston. - Risiko - Absatzrisiko - Absatzrisikopolitik. Dissertation. St. Gall 1961; et RIEGER, Horst, Probleme industrieller Unternehmen bei langfristigen Exportaufträgen. Publié par l'Office Fédéral d'Information pour le Commerce Extérieur, Cologne 1967.
106. Cfr. SCHWOB, Martin. - Der Exportkredit. Hinweise für den deutschen Exporteur. Publié par l'Association Allemande des Constructeurs Mécaniques (VDMA) Francfort-sur-le-Main, 1966, p. 99. Voir également BOCK, H. op.cit. p. 370.
107. Cfr. ZAHL, J. - Zahlung und Zahlungssicherungen im Außenhandel. 2^e édit. Berlin 1959.
108. Cfr. LIPPERT, H. - Nationaler und Internationaler Zahlungsverkehr. Wiesbaden 1960.
109. Cfr. SCHWOB, Martin. - Der Exportkredit. Hinweise für den deutschen Exporteur. op.cit. p. 41 - 48 et 49 - 51.
110. La Suisse, la France et la Grande-Bretagne ont créé également des organismes de financement des exportations. Voir notes 103 et 104.
- 110 a. TESSMAR, V. - "Zahlungsbedingungen als Mittel des Wettbewerbs im Großanlagegeschäft". Berlin 1964.
111. L'Union des Assureurs des Crédits Internationaux (l'Union de Berne) est un groupement créé en 1934 et qui réunit des compagnies d'assurances de crédits nationaux à l'exportation de 16 Etats. L'Union de Berne ne peut faire que des recommandations. Les membres de l'Union se réunissent

à des intervalles réguliers pour étudier ensemble les problèmes qui se rattachent au financement de l'exportation et pour établir (ou de coordonner) des règles et des usances dans ce domaine.

112. Bien que le forfaitage soit pratiqué également sur le marché intérieur, c'est surtout dans le domaine de l'exportation qu'il a acquis sa signification et son importance.
113. En règle générale il s'agit de banques ou d'instituts bancaires qui disposent d'excellentes possibilités de financement dans le système international des banques. Ils agissent le plus souvent sous leur propre nom, parfois au nom d'un consortium s'il s'agit d'affaires de grande envergure - mais rarement pour leur propre compte.
114. Voir MAREK, Kurt. - "Forfaitieren, Neue Wege der Exportfinanzierung" in "Der Markt", 1970, page 24.
115. Voir également SCHUSTER, Leo. - "Forfaitierung - Die Exportfinanzierung in Bausch und Bogen" in "Betriebswirtschaftliche Umschau", 39^e année, n. 4, 1969, Berlin, p. 140 et suivantes.
116. Cfr. BRAUN, Manfred, G. - Die Forfaitierung - eine Hilfe für den Export. Publié par Georg Hauck et Fils, banquiers à Francfort-sur-le-Main, s.d.p. 5.
117. Cfr. HORBACH, J. - "Das Factoring-Finanzierungssystem" in "Finanzierungshandbuch", op.cit.
118. Cfr. KNOPIK, Gisbert. - "Factoring - Neues Instrument der Absatzfinanzierung und Kreditsicherung" in "Wirtschaftsdienst" 1962 - V page II.
119. AMANDI, Franz D. - "Der Hersteller liefert - der Factor kassiert" in "Die Absatzwirtschaft", n. 23, 1966, p. 1724 et 1725.
120. Cfr. KNOPIK, Gisbert. - "Factoring - Neues Instrument der Absatzfinanzierung und Kreditsicherung", op.cit. page III.
id. - "Factoring in den Vereinigten Staaten und in Deutschland" in ZfbF 1965, p. 269 et suivantes.
121. Cfr. GUTENBERG, Erich. - Der Absatz. op.cit. p.1. Le leasing est d'ailleurs plutôt une forme de financement (du moins du point de vue du preneur en location. Voir LEFFSON, Ulrich: "Leasing beweglicher Anlagegüter" in ZfbF 15^e année. 1964, p. 396 et suiv.; SCHLAPPIG, Manfred: "Die Führung von Unternehmen und Nutzung von Anlagegütern auf der Basis von Überlassungsverträgen". Dissertation. Munster 1964, p. 216 et suiv.

122. Voir à ce sujet: LEFFSON, Ulrich - Leasing beweglicher Anlagegüter, op.cit. p. 410 et suiv.; BLECH, Joachim, "Formen der Absatzfinanzierung" in "Absatzwirtschaft" publié par Bruno HESSENMÜLLER et Erich SCHNAUFER. Baden-Baden 1964, p. 420 et suiv.; FRANKEN, Wilhelm G: Leasing, ein neues Instrument der Investitionsfinanzierung, in "Aktuelle Absatzwirtschaft", publié par Wolfgang K.A. DISCH, Hambourg, 1964, p. 124 et suiv.; SCHLAPPIG, Manfred, op.cit. p. 235 et suiv.; HAVERMANN, Hans; "Leasing" Dusseldorf 1965, p. 105 et suiv.; PHILIPPS, Charles F., DUNCAN, Delbert J. "Marketing-Principles and Methods", Chicago 1952, p. 373 et suiv.; HAGENMÜLLER, K.F. Leasing Handbuch, Francfort-sur-le-Main, 1965, p. 332 et suiv.; SCHAEFER, Armin: "Die Unternehmensfinanzierung durch Investitionsgüter. Leasing angesichts eines flüssigen Kapital- und Geldmarktes" - conférence faite le 28 mai 1968 à l'Université de Stuttgart.
123. Voir également: PHILIPPS, Charles F., DUNCAN, Delbert J., Marketing. op.cit., p. 373 et suiv.; ALEXANDER, Ralph S., CROSS, James S., CUNNINGHAM, Ross H.: "Industrial Marketing" op.cit. p. 530 et suiv.; KLOPCIC, Rastor: "Verkaufsargument Leasing, ein Instrument der Absatzförderung für Investitionsgüter" in "Die Absatzwirtschaft", 9^e année, 1966, n. 8, p. 512 et suiv.
124. A ce propos, citons le procédé de beaucoup d'entreprises qui, ainsi que leur gestionnaire, sont obligées d'obtenir l'autorisation de la maison-mère ou du conseil de surveillance pour l'acquisition des biens d'investissement. Les dépenses courantes et les frais généraux (et le loyer appartient à cette catégorie) ne tombent pas sous cette obligation et c'est pourquoi elle est contournée par le Leasing (voir LEFFSON, Ulrich, Leasing beweglicher Anlagegüter, op.cit. p. 410 et suiv.).
125. Cfr. KLOPCIC, Rastor. - "Verkaufsargument Leasing", op.cit. p. 512.
126. Cfr. PHILIPPS, Charles F., DUNCAN, Delbert J. "Marketing", op.cit. p. 373.
127. Cfr. FREDERICK, John H. - Industrial Marketing. op.cit. p. 373.
128. L'auteur de la présente étude a établi et organisé un système de leasing de producteur dans une entreprise de machines dans le Bade-Wurtemberg, qui a eu énormément de succès tant en Allemagne qu'à l'étranger, et a fait ses preuves en tant que moyen de promotion de vente.
129. Voir également la définition du service d'assistance technique tel que l'entendent les économistes américains, dans "Marketing Handbook" publié par H. Nystrom, New York, 1950, page 185.
130. Voir Dr. GABLER's Wirtschaftslexikon, vol. 1, s.l.n.d.

131. Voir FREY, A.W. (éditeur) Marketing Handbook, 2^e édition, New York, 1965, p. 7 et suiv.
132. Concernant les divers modes d'entretien préventif, voir MÄNNEL, Wolfgang: "Vorbeugende Instandhaltung von Maschinen und maschinellen Anlagen", édité par l'Association Allemande des Constructeurs Mécaniques (V.D.M.A.) section "Gestion de l'entreprise". Francfort-sur-le-Main, 1971, page 8 et suiv.
133. Cfr. REITZIG, Karl-Wilhelm. - Beitrag zur Theorie der Vertriebsorganisation für industrielle Produktionsgüter", Dissertation, Mannheim, 1958, p. 87.
134. H.G. SHIELDS-HARMON WILSON: "Consumer Economic Problems", 3^e édition, Cincinnati (Ohio) 1945, page 195 et suiv.
135. Marketing Handbook, op.cit. p. 185.
136. Voir Georg SCHILDEN. - "Die betriebswirtschaftlichen Funktionen". Dissertation, Nuremberg 1956, ainsi que: Erich SCHÄFER: "Über die künftige Gestalt der Absatzlehre", in: BERGLER, Georg et SCHÄFER, Erich: "Die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft", Berlin 1936, p. 41.
137. Concernant la répartition des fonctions partielles de la vente, voir: Georg SCHILDEN, op.cit. ainsi que: Erich SCHÄFER: "Über die künftige Gestalt der Absatzlehre", op.cit. p. 41.
138. Otto Herbert MÜLLER: Technische Werbung, in "Handbuch des Werbeleiters", Munich, 1960, page 692.
139. Concernant la notion du potentiel d'achat, voir Erich GUTENBERG, op.cit. p. 221.
140. Concernant l'extension horizontale et verticale de la vente, voir W.H. van BAARLE: "Mittel und Wege der Exportwerbung" in "Werbung überbrückt die Grenzen", Rapport du congrès du Z.A.W., Hambourg 1951, p. 71.
142. Cfr. VOGEL: "Öffentliche Beziehungspflege in Theorie und unternehmerischer Praxis", Francfort-sur-le-Main, 1952, p. 85.
141. MEYER: "Kundendienst - so oder so" in "Landmaschinenmarkt", 29^e année, 1950, n. 20, page 3.
143. Cfr. Werner OTT "Kundendienst" in "Handwörterbuch der Betriebswirtschaft", 3^e édition, vol. III, Stuttgart 1960, colonnes 3615 à 3613 ainsi que Helmut WALTHER: Kundendienst in der Mineralölwirtschaft. Dissertation. Nuremberg 1958, p. 17.
144. Waldemar KOCH: Grundlagen und Technik des Vertriebs. 2^e éd., vol. 1, Berlin 1958, p. 703.
145. id. ibid. p. 704

146. Voir Thilo HOEHNE: Eine kritische Untersuchung der absatzfördernden Faktoren in der deutschen Automobilindustrie, unter besonderer Berücksichtigung der Absatzplanung. Dissertation, Düsseldorf 1936, p. 166 ainsi que Waldemar KOCH, op.cit. p. 706.
147. Douglas P. GOULD - Marketing for profit - New York 1961, page 129.
148. Voir Ralph S. ALEXANDER - James S. CROSS - Ross M. CUNNINGHAM: Industrial Marketing. - Homewood, Illinois 1966, p. 237.
149. Voir F. SEITZ: "Kundendienst und Garantieverpflichtungen", in: VDI-Taschenbuch Industrieller Vertrieb. Düsseldorf 1957, p. 297.
150. Voir F.U. FACK: "Wozu noch Kundendienst?" in "Eisenwarenzeitung", 1962, n. 10, p. 950.
151. Voir Herbert SCHWARZ, op.cit. p. 71 ainsi que Walter DERLIN: "Kundendienst-Organisation" in "Handbuch der Verkaufsorganisation und Verkaufsverwaltung", Munich, 1961, page 142.
152. Marketing Handbook. op.cit. p. 191.
153. Voir Edmund SUNDHOFF. "Absatzorganisation", Wiesbaden 1958, p. 32 et suiv.
154. Voir F. SEITZ, op.cit. p. 297 ainsi que Marketing Handbook, p. 191 et suiv.
155. Voir Marketing Handbook, op.cit. p. 191.
156. Ibid. p. 191
157. Cfr. SCHNUTENHAUS, O.R. - Article "Absatzorganisation" dans HDSW, vol. 1, Stuttgart - Tübingen - Göttingen 1956 - p. 11 et GUTENBERG, E. "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre", vol. II, op.cit. p. 124 ff.
158. Voir ALEWELL, K. - "Filialen" in "Handbuch der Betriebswissenschaft", 3^e éd., Stuttgart, colonne 1778.
159. SCHNUTENHAUS, O.R. - Article "Absatzorganisation", op.cit. p. 11.
160. Cfr. GUTENBERG, E. - Die Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, vol. II, op.cit. p. 124 et suiv.
161. Cfr. SCHÄFER, E. - Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, 3^e édition, Opladen 1960 - p. 44 et suiv.
162. Ibid. p. 81.
163. Cfr. KLINGER, K. - Die Absatztechnik der Industrieunternehmen in "Betriebswirtschaftliche Rundschau", 4^e année, Leipzig 1927, p. 208.

164. Cfr. SCHÄPER, E. - "Absatzwirtschaft" in "Handbuch der Wirtschaftswissenschaften", vol. I, Betriebswirtschaft, édité par Karl HAX et Theodor WESSELS, 2^e vol., Cologne et Opladen, 1966.
165. Cfr. PREUSSEL, W. - "Absatzbedingungen und Absatzwege der deutschen Lack- und Farbenindustrie", Leipzig 1940, p. 44.
166. Cfr. ZDRACHAL, V. - "Die Wahl der Absatzform als absatzpolitisches Entscheidungsproblem der Produktionsunternehmung" in "Der Markt" 1967/4, 1968/1 cahiers 24 et 25, p. 105 et suiv.
167. Cfr. SCHÄPER, E. - "Absatzwirtschaft" in "Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften", vol. I, p. 355.
168. Cfr. EVANS, J. Keith: "When and how should you sell through distributors" in "Readings in Marketing", éditeurs Charles J. DIRKSEN, Arthur KROEGER, Lawrence C. LOCKLEY, Homewood, Illinois, 1963, p. 173.
169. Voir RIEBEL, P. - Die Elastizität des Betriebes. Cologne et Opladen 1954.
170. SCHNUTENHAUS, O.R. - "Vertriebsorganisation" in "Vertriebshandbuch für industrielle Betriebe", Berlin 1931, p. 73.
171. FUNKE, H. - Die Betriebswirtschaft im Maschinenbau und in verwandten Industrien. Fribourg en Brisgau, 1955, p. 113.
172. Cfr. GUTENBERG, E. - "Der Absatz", loc.cit. p. 124.
173. Il faut y inclure en outre les entrepreneurs et les employés de l'entreprise (gérants, chefs de vente, ingénieurs, vendeurs etc. qu'ils aient ou non pouvoir commercial) et qui sur le marché, à l'extérieur des locaux commerciaux, "représentent" l'entreprise sans être des représentants non-statutaires.
174. L'ingénieur-conseil est le mandataire indépendant de son mandant (p.ex. le Gouvernement d'un pays industriellement moins développé). Sa fonction en tant que promoteur de vente d'une entreprise se résume à recommander un bien d'investissement dont, à son avis, les qualités techniques et économiques répondent au mieux au but poursuivi. Très souvent sans nommer le produit il en décrira les caractéristiques techniques, le rendement, les dimensions etc. dans le cahier des charges à l'usage des soumissionnaires.
175. Suivant ce schéma se laissent établir également les "circuits économiques de la distribution" tels que Rudolf SEYFFERT les analyse dans son livre: "Wirtschaftslehre des Handels", Wiesbaden 1951, p. 597 et suiv. Voir également KNUßENER, loc.cit. p. 165 et suiv.

176. Les industries de produits chimiques préfèrent de loin se servir de la vente directe, parceque 85 % du chiffre de vente est réalisé par 15 % des entrepreneurs. Voir SCHULZE, J. "Vertikalisierte Vertrieb, als Umsatzimpuls im industriellen Marketing" in "Die Absatzwirtschaft", 7^e année, 1964, n. 13.
177. Cfr. Evans, J. KEITH: "When and how you should sell through distributors", op.cit. page 390.
178. Ceci n'est pas seulement valable pour les biens de consommation industriels, mais aussi pour des biens d'investissement typiques, comme p.ex. les machines et l'équipement pour les travaux publics, l'industrie du bâtiment et les travaux de génie civil; les machines agricoles, les outils ainsi que les accessoires. Les pièces de rechange sont achetées, dans un très grand pourcentage des cas, chez le commerce spécialisé, comme le montrent les résultats d'une enquête entreprise par McGraw-Hill Publishing Co. - Voir en outre: ALEXANDER, Ralph S., CROSS, James S., CUNNINGHAM, Ross M. "Industrial Marketing", op.cit. p. 248.
179. Voir p.ex. la comparaison des délais de livraison dans "Industrial Marketing", op.cit. p. 244.
180. REITZIG, K.W. - Beitrag zur Theorie der Vertriebsorganisation für industrielle Produktionsgüter. Dissertation. Mannheim 1958, p. 29.
181. SCHNUTENHAUS, O.R. - Die Absatztechnik der amerikanischen industriellen Unternehmungen. Berlin 1927, p. 54.
182. Cfr. SCHÄFER, E. - Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, 2^e édition, Cologne, Opladen, 1950, p. 113.
183. HESSENMÜLLER, B. - Vertriebskosten - Erkenntnis in der Absatzwirtschaft, in "Der Markenartikel", n. 4, 20/1958, p. 288.
184. BERGLER, G. - "Der Absatz als Hauptaufgabe der Unternehmung" in "Die Absatzwirtschaft", n. 3, 1954, p. 3 et suivantes.
185. REITZIG, K.W., op.cit. p. 28.
186. KOCH, W. - "Grundlagen und Technik des Vertriebs", Berlin 1958, p. 81.
187. SEYFFERT, R. - "Wirtschaftslehre des Handels", Cologne et Opladen 1951, p. 104.
188. REITZIG, K.W., op.cit. p. 31.
189. GUTENBERG, E. - Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, vol. II, "Der Absatz", 3^e édition, Berlin - Göttingen - Heidelberg 1959, p. 143.
190. GEISSNER, H.O. - Marktforschung in der schweizerischen Produktionsgüterindustrie, Fribourg (Suisse) 1961, p. 31.

191. Titre exact de l'enquête: "Industrielle Vertriebs-einrichtungen und ihr Verhältnis zum selbständigen Grosshandel" in "Studien zu Handelsfragen", n° 14, publié par l'institut IFO (Institut für Wirtschaftsforschung e.V.) section "Commerce" - Munich 1969. Les résultats de cette étude ont été corroborés par une autre étude publiée en 1974 par l'Ifo Institut de Munich, relative aux structures du marché et à la situation concurrentielle dans le commerce de gros en R.F.A. Voir BATZER, Erich et GREIPL, Erich: "Struktur und Wachstum" série Economie de la vente", no. 5, Munich 1974, pp. 14, 33-39, 49-58
- 191 a Voir également: BATZER, Erich, et GREIPL, Erich: "Marktstrukturen und Wettbewerbsverhältnisse im Grosshandel in der Bundesrepublik Deutschland" (structures du marché et situation concurrentielle dans le commerce de gros en R.F.A.) op. cit. p. 37.
- 191b Voir aussi: BATZER, Erich et GREIPL, Erich: "Marktstrukturen und Wettbewerbsverhältnisse im Grosshandel in der Bundesrepublik Deutschland", op. cit. page 51
- 191c *ibidem* page 52 - 54.
De 1969 à 1973 les modifications dans l'industrie électrotechnique ont été extrêmement nombreuses. Au cours des années à venir il y a lieu de s'attendre à une mise en oeuvre accrue d'organismes de distribution appartenant en propre aux entreprises. Il est à remarquer que dans cette branche la quote-part des ventes effectuées par ces organismes de distribution par rapport à la valeur totale des marchandises livrées se monte à plus de 25 %.
Voir également la troisième partie de la présente étude: "La planification des stratégies commerciales", chapitre 5.1.2.2. "Etude et mise en place de l'organisation et du dispositif de distribution" pour la production sur commande, ainsi que chapitre 6.1.2.2. "Etude et mise en place de l'organisation et du dispositif de distribution" pour la production purement commerciale.
- 191d Voir "Industrielle Vertriebseinrichtungen und ihr Verhältnis zum selbständigen Grosshandel, loc. cit., page 60 - 63.
Ces résultats sont également confirmés par une étude publiée en 1974. Voir BATZER, Erich et GREIPL, Erich: "Marktstrukturen und Wettbewerbsverhältnisse", Munich, 1974, p. 54 et 57.
- 192 La livraison directe de la marchandise du producteur à l'utilisateur ne constitue pas dans le sens que nous y attachons ici une distribution dépendante de l'entreprise.

193. Cfr. enquête IFO p. 93.
194. *ibid.* p. 94 et p. 96
- 194a. *ibid.* p. 95 et p. 96
195. Voir Frédéric SCHEURER. - "La vente et la publicité dans l'économie de l'entreprise", 2^e édition, Cours d'économie commerciale à l'Université de Neuchâtel, 6D p.
196. Voir également Russel H. COLLEY, - "La publicité se définit et se mesure", traduit de l'anglais par Jacques de Panafieu, Paris 1964, in-8°, 11 p.
197. Voir Fr. SCHEURER, *op.cit.* 63 p.
198. GUTENBERG, E. - "Grundlagen ... etc.", vol. II *loc.cit.* p. 408.
199. D'après WENZEL, W. - "Die Gestaltungselemente der Verkaufswerbepolitik für Investitionsgüter", cahier n°. 7 des travaux relatifs à l'économie de la vente publiés par l'Institut für Industrielle Verbrauchsforschung und Vertriebsmethoden de l'Université Technique de Berlin, éditée par Otto R. SCHNUTENHAUS, Berlin 1964.
 Voir également: BEHRENS, K. Ch. - Absatzwerbung, Wiesbaden 1963, *loc.cit.* p. 50 et suiv.; BEREKHOVEN, L. "Die Werbung für Investitions- und Produktionsgüter. Muremberg 1961, p. 100 et suiv.; KOCH, W: Grundlagen und Technik des Vertriebs, vol. 1, 2^e édit., Berlin 1958, p. 305; SCHNUTENHAUS, O.R. - Absatzpolitik und Unternehmensführung, Fribourg 1961, p. 341.
200. Voir également: LINDEN, Peter - Die Auslandswerbung für Investitionsgüter auf der Grundlage systematischer Marktuntersuchung, cahier n°. 10 des travaux relatifs à l'économie de la vente, publiés par l'Institut für industrielle Verbrauchsforschung und Vertriebsmethoden de l'Université Technique de Berlin; édités par Otto R. SCHNUTENHAUS, Berlin 1966, p. 64 et 65.
201. Voir MESSNER, F.R. - Industrial advertising - New York - Londres - Toronto, 1963, p. 4
202. Voir également la première partie du présent ouvrage. "L'étude du marché comme base d'information et méthode du Marketing", pages 66 - 70.
203. MEINHOLD, H. - "Der Ingenieur in der Investitionsgüterwerbung", conférence à Essen 1961 à la Maison de la Technique. (Cité par BLASBERG, C. dans son ouvrage "Industriewerbung nach Mass", Wurtzbourg, s.d.p. 20)
204. Voir BLASBERG, C. - "Industriewerbung ...", *op.cit.* p- 21.

205. "97 % des décisions d'achat dans l'industrie sont prises par un groupe de techniciens et de commerçants. Généralement (dans 87 % des cas analysés) ce groupe se compose de 2 à 4 personnes. Le groupe le plus intéressant du point de vue de la publicité n'est donc ni "l'entreprise" ni même une personne déterminée, quelle que soit la position qu'il occupe, mais un groupe, ou la majorité des membres composant ce groupe. Voir "Die industrielle Einkaufsentscheidung", une enquête pour le magazine "Der Spiegel" réalisée par l'Institut EMNID, pour l'étude du marché et de la publicité industriels". Dr. K-H. STROTHMANN, KG, Hambourg, 1967.

Une enquête effectuée en 1972 par l'institut de sondage de l'opinion publique EMNID concernant les "décisions typiques d'achat dans le domaine de la production" (par exemple l'achat d'une machine-outil) a précisé ces résultats comme suit:

- Le nombre de services intérieurs participant à un processus de décision se chiffre en moyenne à 5,4 services.
- Le nombre de personnes participant à un processus de décision est estimé à 10 - 15 personnes (5,4 services avec par service, plusieurs personnes autorisées à participer à une prise de décision).
- Le nombre de personnes participant à la décision définitive: 4,3 personnes.

Voir à ce sujet: "Entscheidungsprozesse und Informationsverhalten in der Industrie", une enquête concernant le processus de la décision lors de l'achat de produits conventionnels et nouveaux, lors d'un changement de fournisseur et concernant le comportement, en présence d'informations, de personnes appartenant aux cadres supérieurs. Cette enquête a été publiée par "Der Spiegel" Rudolf Augstein KG., Hambourg, en septembre 1972 et effectuée par l'Institut de sondage de l'opinion publique EMNID, Dr. K.H. Strothmann, Hambourg. Voir dans cette enquête les pages 9, 13 et 20

206. K.H. STROTHMANN. - "Zukunftsperspektiven der Marktforschung für die nächsten 10 Jahre", dans le rapport des 10^e journées de travail EMNID, à Bad Godesberg 1960, page VIII g/5-6

207. La sélection des media publicitaires est une tâche très importante. Les media, en tant que moyens de diffusion sont en grande partie responsables de l'efficacité de la publicité. Une erreur dans le choix des moyens de diffusion, peut être la raison (et la raison unique) de la faillite de toute une campagne de publicité" KETTEL, - "Werbeplanung", Berlin, 1954, p. 109, Voir également: KETTEL, P. "Werbemittel erfolgreich streuen", Berlin 1957, p. 10; KROPFF, H.F.J. "Die Werbemittel und ihre psychologische, künstlerische und technische Gestaltung", 2^e édition, Essen 1961 p. 54 Il va de soi qu'une sélection erronée des moyens publicitaires peut mener également à la catastrophe. "La nouvelle conception que l'on a actuellement de la publicité et les liens étroits qui unissent ces moyens et l'entreprise, obligent l'entrepreneur à mettre en oeuvre des méthodes nouvelles de la publicité et de la sélection des moyens publicitaires. Cette conclusion est invaluable", KROPFF, H.F.J., loc. cit. p. 39.
208. SEYFFERT, R. - Wirtschaftliche Werbelehre, 4^e édition, Wiesbaden 1952, p. 23.
209. "L'annonceur est celui qui offre ses produits ou ses services par le truchement de la publicité. On parle donc d'annonceur même lorsqu'il s'agit d'affiches ou de moyens divers autres que les annonces". Voir SCHEURER, Frédéric. "La vente et la publicité dans l'économie de l'entreprise", 2^e édition, Cours d'économie commerciale à l'université de Neuchâtel, page 64.
210. Cfr. Fr. SCHEURER, *ibid.*, p. 64
211. *Id. ibid.*, p. 64
212. Voir WENZEL, W. *op. cit.*, p. 64
213. Voir Fr. SCHEURER, *op. cit.*, p. 64
214. VDMA: Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten, Association Allemande des Constructeurs Mécaniques.
215. Voir WENZEL, W., *op. cit.*, p. 65
216. Voir Résultats d'une enquête spéciale (non publiée) du VDMA auprès d'entreprises faisant partie de l'association en R.F.A. pour l'année 1971, Francfort/M.

217. A ce sujet, voir surtout: HESSENMÜLLER, B. - "Anzeigewerbung für Produktionsgüter" in "Zeitschrift der V.D.I." 96^e année, n^o. 14, 1954, p. 423; le même: "Welche industriellen Anzeigen rechtfertigen ihren Aufwand?", in "Industrie-Anzeiger", 77^e année, n^o. 54, 1955, p. 796; HOLTZ, S: "Sind die Fachzeitschriften gegen Auflagekontrolle?" in "Industrielle Werbung", 11^ee année, n^o. 5/6 - 1961 - p. 32 et suiv.; KETTEL, P.: "Werbemittel erfolgreich streuen", Berlin 1957, p. 39 et suiv., p. 97 et suiv.; KETTEL, P.; "Werbeplanung", Berlin 1954, p. 46 et suiv.; KROPFF, H.F.J., loc. cit., p. 62 et suiv.
218. NEUBECK, G. - "Werbeforschung nimmt sich der Fachwerbung an" in "Die Anzeige" 38^e année, n^o, 17, 1966, p. 74.
219. Id., ibid. p. 75
220. Voir: SCHWENZER, J.H., GRAF, G. et LIEB, J.J.: "Die Hannover Messe 73 im Spiegel des Messetests". Der Messetast lässt Entwicklungen erkennen. Aussteller und Besucher geben Auskunft". (La Foire de Hanovre 1973 - Les résultats de l'enquête. L'enquête permet de reconnaître les tendances. Les exposants et les visiteurs répondent. in "Nachrichten der Hannover Messe" (Bulletin de la Foire de Hanovre), n^o. 7 et 8, août 1973, pages 76, 77, 79 et 80.
221. Neubeck, G. - "Werbeforschung ..." op. cit. p. 73 et suiv.
222. "Die industrielle Einkaufsentscheidung". Eine empirische Untersuchung zum Informations- und Entscheidungsverhalten", une analyse effectuée pour "Der Spiegel", le magazine d'information allemand, par l'Institut EMNID de Hambourg, en 1967. Les achats analysés couvrent les domaines suivants: machines de production (37 %), machines-outils (19 %) et groupes auxiliaires (12 %). Les achats dans le domaine "administration et gestion" (9 %) concernent principalement les machines de bureau (6 %). La dernière enquête (1972) effectuée par l'Institut d'étude du marché industriel EMNID, Hambourg, Dr. K.H. Strothmann, pour compte du magazine "Der Spiegel" et portant comme titre "Processus de décision et comportement des personnalités industrielles concernant les informations" corrobore ces résultats. Les écarts sont insignifiants. Voir cette enquête publiée par le SPIEGEL VERLAG, Rudolf Augstein KG., sept. 1972, pages 56 - 59.
223. L'enquête a porté sur 500 achats effectués au cours des six mois précédant l'enquête, pour que les déclarations des intéressés pussent se baser sur des données encore nettement présentes à la mémoire. Une répartition par valeur de l'achat montre que les acquisitions se présentent surtout dans le groupe de 1 à 30.000 DM et dans le groupe de 50.000 à 500.000 DM.
224. KROPFF, H.F.J. - "Die Werbemittel ...", op.cit. p. 39
225. HÜLF, L. - Die wirtschaftlichen Bestimmungsfaktoren der Werbung, Nuremberg, 1940.

226. SCHNUTENHAUS, O.R. - "Absatzpolitik ...", op.cit. p. 336.
227. Pour que les personnes visées par les media appropriés soient réellement touchées, il faut encore que le contenu des moyens publicitaires puisse les intéresser. Ce contenu doit faire l'objet de décisions dans le domaine de la politique publicitaire de l'entreprise.
228. "Les constantes publicitaires" peuvent être constituées par des éléments individuels de facteurs publicitaires ou de groupes de facteurs publicitaires. Voir SEYFFERT, O.R. "Wirtschaftliche Werbelehre", opcit. p. 28.
229. Voir également SUNDHOFF, E. - "Absatzorganisation", Wiesbaden 1958, page 45.
230. Voir GEISSER, H.O., op.cit. p. 106 ainsi que la première partie de la présente étude, p. 66 - 70
231. Cfr. ALEXANDER, Ralph S., CROSS, James S., CUNNINGHAM, Ross M.: Industrial Marketing, loc.cit. p. 432 et suiv.
232. Cfr. COREY E., Raymond. - "Industrial Marketing", Englewood Cliffs, New Jersey, 1962, p. 215.
233. Cfr. WENZEL, W., loc.cit. p. 73 et 74.
234. Voir AMNOW, A. - Volkswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundprobleme. 2^e éd., Berne 1944, p. 112 et suiv.; HARTMANN. - "Angewandte Betriebsanalyse", Fribourg en Br., 1959, p. 115 et suiv.; MELLEROWICZ, K. - "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre", 4 vol. 10^e édition, Berlin 1959, p. 117 et suiv.; id. - "Betriebswirtschaftslehre der Industrie", 1 vol., 3^e édition, Fribourg en Br., 1958, p. 95 et suiv. et p. 204 et suiv.
235. HESSENMÜLLER, B: "Neue Züge der industriellen Streuwerbung, besonders für Anlagegüter" in "Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung", 9^e année, 1963, p. 177.
236. id., ibid. p. 177.
237. SEYFFERT, R. - "Kaufmännische Werbelehre" in "Die Handelshochschule", vol. 4, Berlin 1931, p. 1491. - "A l'aide des constantes publicitaires, l'entreprise s'efforce d'unifier les divers moyens de publicité et de les adapter les uns aux autres, qu'un tiers perçoit immédiatement leur parenté".
238. Voir SEYFFERT, R. - op.cit. 1491.
239. id. ibid. p. 1491.
240. id. ibid. p. 1492.
- 240 a. LINDER, Peter, opcit. p. 97.

241. VOGEL, Ernst. - Public Relations. Öffentliche Meinungs- und Beziehungspflege in Theorie und unternehmerischer Praxis - Frankfurt-sur-le-Main 1952, p. 53. Voir également ZEDTMITZ-ARNIM, Graf, Volkmar Georg: "Tu' Gutes und rede darüber". Public Relations für die Wirtschaft. Berlin, Francfort, Vienne 1961; ETIENNE, B.: "Les Relations Publiques des Entreprises privées", Paris, 1950; MATRAT, L. et CARIN A., "Les Public Relations", Paris 1951, p. 16 et suiv.
242. Cfr. SCHEURER, Frédéric. - "La vente et la publicité dans l'économie de l'entreprise. "Cours d'économie commerciale à l'Université de Neuchâtel, 107 p.
243. Cfr. NITSCH, Harry. - "Grundlagen der Public Relations. Unternehmensaufgaben jenseits von Angebot und Nachfrage", in "Der Marktforscher", n. 4, 1966, page 108, ainsi que: OECKL, Albert. - "Handbuch der Public Relations. Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und in der Welt". Munich 1964; BAUCH, Hans-Joachim: Öffentliche Beziehungspflege im Industrieunternehmen. Dissertation. Berlin 1963, p. 22 à 27.
244. Cfr. DÜRBAUM, Martin. - "Public Relations" in "Marketing- und Verkaufsleiterhandbuch", édité par Verlag Moderne Industrie. Munich 1970, p. 673. Voir en outre OECKL, Albert, op.cit.
245. Concernant ces remarques, voir plus particulièrement: CÜRLIS, Dieter. "Public Relations - Arbeit" in "Der Marktforscher", n. 6, 1963, p. 153 et suiv.; HUNDSHAUSEN, Carl: "Industrielle Publizität als Public Relations". Essen 1957, p. 123 et suiv.; id. Werbung und öffentliches Vertrauen: Public Relations; 1 vol., Essen 1951, p. 21 et suiv.; HEIMI, Bruno: "Public Relations. Die Vertrauenswerbung der Privatunternehmung". Dissertation. Fribourg (Suisse) 1958, p. 103 - 109; DÜRBAUM, Martin, op.cit. p. 653 et suiv.; GREBER, Emil: Public Relations. Dissertation. Berne, 1952; GROSS, Herbert: Moderne Meinungspflege. Düsseldorf 1951, p. 108 - 113; CANFIELD, Bertrand R. - "Public Relations. Principles, cases and problems", Homewood, Illinois, 1956, p. 612.
246. WIRTH, Harold. - "Vom Wert guter Pressebeziehungen" in "Industrielle Werbung", n. 2, 1962, p. 62 et suiv.
247. Cfr. GROSS, Herbert. - "Die wirksame Werkzeitschrift" in "Der Betrieb", Düsseldorf 1950, n. 36, p. 418.
248. Cfr. DARTMELL. - Sales Promotion Handbook. J.C. ASPLEY, éditeur, 4^e édition, Chicago et Londres 1965 - p. 24.
249. Marketing Handbook. - F.H. NYSTRÖM, éditeur. New York 1954, p. 493.
250. Marketing Handbook - A.W. FREY, éditeur, New York 1965 18/1

251. P. ROBINSON et D. LUCK - Promotional decision making. Practice and theory. Mc.Graw-Hill, Southern Illinois University, 1964, p. 317.
252. Cfr. anonyme - "Wege wirksamer Absatzförderung" (sales promotion) in G.F.K.-Sonderdienst, publié par G.F.K. Nuremberg n° 6, du 15-3-1956, p. 187 et suiv.
253. Cfr. HOWARD, Kenneth S. - "Methods of sales promotion", New York 1940 p. 213 et 214; FREY, Albert W.: "The role of sales promotion - Ingredient of the marketing mix" - The Amos Tuck School of Business Administration, Dartmouth College, Hanover, New Hampshire, bulletin n° 19, septembre 1957.
254. Cfr. FREY, Albert R. - The role of sales promotion, loc. cit. p. 4; MEYER, C.W. "Vertriebs-Marketing - Sales Promotion" in "Zeitschrift für Betriebswirtschaft", 28^e année, 1958, p. 650.
255. Cfr. RICHTER, Bernd. - Über Wesen, Begriff und Formen der Verkaufsförderung. Dissertation. Erlangen - Nuremberg 1968 - p. 179.
256. Voir FISCHER, Manfred Th. - "Verkaufsförderung" in "Marketing- und Verkaufsleiterhandbuch", Verlag Moderne Industrie, Munich 1970, p. 714 - 716.
257. Voir SCHADE, Heinz C. - Planvolle Absatzförderung, Munich 1964, p. 153; HÖFNER, Klaus "Verkaufsförderung als ein absatzpolitisches Instrument" in "Die Anzeige", 38^e année, 1962, n° 3, p. 38; EIDEL, Herbert. - "Verkaufsförderung sichert Marktanteile" in "Maschine und Manager", 4^e année, 1961, n° 1, p. 18 et suiv.; HABERMANN, Werner. - "Verkaufsförderung - Star oder Statist des Vertriebs?" - Karlsruhe 1965 - p. 10 et suiv. et p. 16.
- 257a. Voir en outre: LÖBEL, Volkmar: "Kundendienst als absatzwirtschaftliche Leistung - Formen und Möglichkeiten" - dans la série des publications "Marktwirtschaft und Verbrauch" der G.F.K., vol. 22, Nuremberg 1966.
258. Voir LORENZ, Wilhelm. - Verkaufsförderung auch für Investitionsgüter, in GFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, année 1964, vol. 1, p. 22, ainsi que ASPLEY, John, op.cit. p. 367.
260. Voir FREY, Albert W. loc.cit. p. 6 concernant la notion de "conseiller", voir SCHÄFER, Erich "Grundlagen der Marktforschung", op.cit. p. 72 et suiv.
261. Voir FREY, Albert W., op.cit. p. 5. En outre: MCCARTHY, E. Jerome: Basic Marketing, a managerial approach, 2^e édit., Homewood, Illinois.
259. Voir FREY, Albert W. - "The role of sales promotion, 'plus' ingredient of the marketing mix" - The Amos Tuck School of Business Administration, Dartmouth College, Hanover, New Hampshire. Bulletin n° 19, septembre 1957 (cité dans l'ouvrage de RICHTER, Bernd: Über Wesen, Begriff und

- suite und Formen der Verkaufsförderung. Dissertation, Erlangen, Nuremberg 1968, p. 248
262. Voir HABERMANN, Werner, op. cit. p. 17
263. Voir CONVERSE - HUEGY - MITCHELL. - "The elements of marketing", 5^e édition, New York, 1952, p. 393.
264. Voir NYSTROM, Paul N., Marketing Handbook, op. cit. p. 29
265. Voir FISCHER, Manfred Th., loc. cit. p. 723 et suiv.; SCHADE, Heinz C. "Faktoren, Elemente und Instrumente der Verkaufsförderung und ihre Bedeutung für erfolgreiche Vertriebsführung" in "Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung", 7^e année, 1961, n^o. 4, p. 327 et suiv. En outre: sans nom d'auteur: Wege wirksamer Absatzförderung (sales promotion) in: service spécial GfK, édité par GfK Nuremberg, p. 179 et suiv.; LORENZ, W., loc. cit. p. 19 et suiv.; HAFNER, Klaus "Verkaufsförderung als ein absatzpolitisches Instrument" in "Die Anzeige", 38^e année, 1962, n^o 3, p. 30 et suiv.; EIDEL, Herbert. - "Verkaufsförderung sichert Marktanteile" in "Maschine und Manager", 4^e année, 1961, n^o. 1, p. 18 et suiv.
266. EVR = Electronic video-recording and reproduction. Enregistrement électronique audio-visuel sur bande magnétique pouvant être reproduit à l'aide d'un lecteur sur un écran de télévision. Les bobines sont contenues dans une "cassette" de 17 cm de diamètre et de 1,3 cm d'épaisseur. Le procédé permet d'enregistrer les conférences et les cours, les démonstrations et les montages, d'envoyer au personnel vendeur, tant à l'intérieur du pays qu'à l'étranger, les bobines et de les faire porter sur l'écran de l'appareil TV. Le procédé, utilisé surtout comme moyen éducatif, a un très grand avenir dans ce domaine, surtout parcequ'il n'est pas seulement un procédé réproducteur d'enregistrement, mais qu'il permet d'enregistrer et de reproduire.

267. Cfr. ASPLEY, John C.; op. cit. p. 248 et 256: "Literature for supporting salesmen".
268. H. KLEITZ - Verkaufsförderung IBM Deutschland, cité par FISCHER, Manfred Th. "Verkaufsförderung", op. cit. p. 740.
269. SCHADE. op. cit. p. 265.
270. Cfr. LAUX, Helmut. - "Die Tonbildschau im Aktienpak- kage der Verkaufsförderung", in "Die Absatzwirt- schaft", 13^e année, 1970 - n^o. 3, pp. 19 et 20, ainsi que: KLEIN, Helmut: Das Geld liegt auf der Strasse. Praxis und neue Techniken der Verkaufs- förderung" - Dusseldorf - Vienne 1963, p. 108.
271. Voir également: SCHOONMAKER, Warren K. - "Produkt- Handbücher für den Aussendienst" in "Die Absatz- wirtschaft", 9^e année, 1966, n^o. 12, p. 848 et 849. Ce que devrait contenir un manuel de vente est étudié très longuement dans GROSS-HOUGHTON, op. cit. p. 88-90 ainsi que FISCHER, Manfred, op. cit. pp. 741 - 743.
272. Cfr. WÄIDNER, Alexander. - "Informationsbriefe an industrielle Einkäufer" in "Die Absatzwirtschaft", 7^e année, 1964, n^o. 4, p. 454 et suivantes.
273. Voir FISCHER, Manfred Th., op. cit. p. 732.
274. id. ib. p. 733.
275. Cfr. HÄBERLE, Karl-Heinrich. - "Erfolg auf Messen und Ausstellungen", Stuttgart 1966, p. 161 et suiv.
276. Cfr. SCHWARZ et al. - Moderne Verkaufsförderung, Munich 1959, p. 310 et suiv.
277. Voir également FISCHER, Manfred, op. cit. p. 729.
278. Voir aussi PREY, Albert W.: "The role of sales pro- motion", op. cit. p. 6 ainsi que HABERMANN, Werner, op. cit. p. 17

Troisième partie. - Notes et bibliographie

1. Voir l'introduction de la présente étude, p. 9 et suiv.
2. Voir page 109 et suiv., deuxième partie de la présente étude.
3. Voir SCHADE, Heinz C.: Planvolle Absatzförderung, op.cit. p. 45
4. Voir MEISSNER, Günther H.: "Vertriebskonzeption und Vertriebspolitik" in "Marketing- und Verkaufshandbuch", publié par le Verlag Moderne Industrie, Munich 1970, p. 67
H. BORDEN, dans son ouvrage "The Economic Effects of Advertising", Homewood, Illinois, 1942; voir en outre BORDEN, Neil H. and MARSHALL, M.V. "Advertising Management, texts and cases", Homewood, Illinois 1959; BORDEN, N.H. "The Concept of Marketing mix", in "Journal of Advertising Research", vol. 4, n. 2, juin 1964, p. 2 à 7
5. Voir la première partie de la présente étude: "L'étude des marchés en tant que base et méthode d'information du marketing", p. 28 à 106
6. Voir la deuxième partie de la présente étude "Les moyens du marketing", p. 107 à 362
7. "Le planning est l'anticipation mentale des effets de certaines actions et de certaines omissions". Cette définition se trouve dans l'ouvrage de SANDIG, Curt "Betriebswirtschaftspolitik", Stuttgart, 1966, page 10
8. Cfr. WEINHOLD, Heinz. - "Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung", Berne 1964, page 116, et WITTMANN, Waldemar "Unternehmer und unvollkommene Information", Cologne et Opladen, 1959, p. 81
9. Voir également BLOHM, H. "Zielsetzung als Ausgangspunkt aller betrieblichen Entscheidungen", in "Metall", avril 1964, p. 367
10. En ce qui concerne la notion de "plan" et de "planning", voir SANDIG, Curt "Betriebswirtschaftspolitik", op.cit. p. 10. En outre: ULRICH, Hans "Planung in der Unternehmung" in "Kriterium" n. 19, octobre - novembre 1961, p. 8.
WEINHOLD, Heinz "Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung", Berne, 1969, p. 114 et suiv. ainsi que MELLEROWICZ, Konrad "Planung und Plankostenrechnung", vol. I, Betriebliche Planung, Fribourg-en-Brisgau, 1960, p. 58 et suiv.
11. La méthode de l'approche successive (successive approach) est recommandée surtout par le professeur américain H. Igor ANSOFF et est utilisée p.ex. par les services de planification du Stanford Research Institute. Voir H. Igor ANSOFF: "Corporate strategy, an analytical approach to

business policy for growth and expansion", New York, 1965.

12. Voir également: MERTES, J.E. "The management of marketing" - Oklahoma, 1961, p. 22 et suivantes ainsi que HIRSCH, E. "Die Marketingstrategie dreht sich im Kreis - Ein Verkaufssystem", in "Die Absatzwirtschaft", 11^e année, n. 11, 1968, p. 54 à 57
13. Voir PUMPIN, Cuno, Beat. - "Langfristige Marketingplanung. - Konzeption und Formalisierung". Dissertation. St. Gall, 1968, p. 8. Voir également ADAMOWSKY, Siegm. "Langfristige und kurzfristige Planung" in "Unternehmensplanung", publié par AGTHE, Klaus, et SCHNAUFER, Erich, Baden-Baden, 1963, p. 44
14. Voir les mêmes: "Langfristige Marketingplanung", op.cit. p. 17 et 19 ainsi que JONNSON, Rich., A. KAST, FREMONT, E. et ROSENZWEIG, James E.: "Theory and management of systems", New York, San Francisco, Toronto, Londres 1963, p. 4, et STERN, Mark E. "Marketing-Planung - Eine Systemanalyse", traduit de l'américain par Utrerek, Edgar, W., p. 18 et 19.
15. Voir LINNERT, Peter. - "Marketing-mix" in "Marketing- und Verkaufsleiter-Handbuch", édité par le Verlag Moderne Industrie, Munich, 1970, p. 786.
16. Des plans à court terme sont par conséquent: des plans annuels, semestriels, trimestriels, mensuels et hebdomadaires. Voir à ce sujet: ADAMOWSKY, Siegm. "Langfristige und kurzfristige Planung", op.cit. p. 26
17. Voir en outre: Warren E. KIRBY. - "Long-Range Planning. The Executive Viewpoint", Englewood Cliffs, 1966; HILL, William E. et GRANGER, Charles H. "Long-Range Planning for Company Growth" in "Management Review", décembre 1956, p. 1083; PAYNE, Bruce et KENNEDY, James E. "Making Long-Range Planning Work" in "Management Review", février 1958, p. 5; STEINER, Georg A. "Making Long-Range Company Planning Pay-off" in "California Management Review", Hiver, 1962, p. 29.
18. Voir également FIEDLER, Jürgen "System und Prozess der Marketing-Planung" - Die Marketing-Planung als Leitplanung der Unternehmensplanung" in "Die Absatzwirtschaft", 1^{er} janvier 1969, p. 12 et suiv.
19. Que l'on nomme aussi "planification successive". La question est traitée en détail par: HORN, Joachim H. - "Zukunftsgestaltung durch Unternehmensplanung", Munich, 1967, p. 37 à 41, ainsi que WEINHOLD, Heinz, Grundlagen ... op. cit., p. 18. Voir en outre: AGTHE, Klaus: Das Problem der unsicheren Erwartungen bei unternehmerischen Planungen und Entscheidungen", in "Unternehmensplanung", 1963, op.cit. p. 117
20. Voir également: WEINHOLD, Heinz, loc.cit. p. 18

21. Voir à ce sujet: PUMPIN, Cuno Beat: "Langfristige Marketingplanung", op.cit. p. 18, ainsi que STERN, Mark E. "Marketingplanung", op. cit. p. 149 et suiv.
22. Concernant le problème de la recherche systématique de l'objectif, voir PUMPIN, Cuno, Beat, op. cit. p. 23 et suiv.;
DRUCKER, P.F. "Long-Range Planning Means Risk Taking" in "Long-Range Planning for Management", édité par EWING, David W., New York, Evanstown, Londres 1964, ainsi que BLOHM, H. "Zielsetzung als Ausgangspunkt", op. cit. p. 367
23. Voir STERN, Mark, E. - Marketingplanung, op.cit. p. 31-35 ainsi que FERRELL, Robert W. "Marketing planning, a vital part of long-range business planning" in BRITT, Stewart H. et BOYD, Harper W. (éditeurs). "Marketing Management and Administrative Action", New York, San Francisco, Toronto, Londres, 1963, p. 167
24. Voir p.ex. KOTLER, Philipp. - "Marketing Management", Englewood Cliffs, 1967, p. 161 et suiv. ainsi que HORN, Joachim H. "Zukunftsgestaltung durch Unternehmensplanung", op. cit. 1967, p. 18 et suiv.
25. Synergie - action coordonnée de plusieurs organes; association de plusieurs facteurs qui concourent à une action, à un effet unique. La littérature relative à la gestion des entreprises se sert de cette notion, prise dans le domaine de la biologie, pour indiquer que l'efficacité d'un groupe de moyens est plus grande que la somme des efficacités partielles de chacun de ces moyens. Cette efficacité est conditionnée par les caractéristiques particulières de l'entreprise. Voir HECKMANN, Nikolaus. - Ein synergistisches Modell des Long-Range Planning. Dissertation. Dusseldorf, 1964, p. 37 et suiv., cité par PUMPIN, Cuno, Beat: Long-Range Marketing Planning, op. cit. p. 18
26. Voir la définition de WEINHOLD relative à l'étude prévisionnelle des ventes dans "Grundlagen ...", op. cit. p. 114
27. La question a été étudiée tout particulièrement par J. BIDLINGMAIER dans son livre: "Unternehmerziele und Unternehmerstrategie", Wiesbaden, 1964. Voir également HEINEN, E. - Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966, p. 28 et la bibliographie citée par cet auteur à cet endroit.
28. Voir "Absatzplanung im Maschinenbau", rapport du groupe de travail AK 6 dans la Commission d'Economie Industrielle et Commerciale de la VDMA, dont l'auteur fait partie en qualité de membre actif. Francfort-sur-Main, 1970, p. 3 et suiv.

29. C'est dans le domaine de l'établissement des prix - planning du volume des ventes que l'on s'aperçoit particulièrement bien de la relation étroite et de l'interdépendance qui existe entre le planning des objectifs et le planning des moyens (disposition des mesures).
30. Voir les chapitres 1 à 8 de la deuxième partie de cette étude: "Les moyens du marketing"
- 31) Voir également WEINHOLD, Heinz: "Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung", dans la "Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel an der Hochschule St. Gallen"; n° 6, Berne, 1964, pages 115 et suiv.
32. Voir HORN, Joachim H. - "Zukunftsgestaltung durch Unternehmensplanung", op. cit., p. 36 et 37, ainsi que WEINHOLD, Heinz, op. cit. p. 115 - 116
33. Voir STERN, Mark E. - Marketingplanung, op. cit. page 76 et suiv.
34. Voir également: ALBRECHT, Bruno: "Marketing - eine unternehmerische Konzeption ...". Dissertation, Karlsruhe, 1969, p. 156
35. - Il ne s'agit donc pas de la détermination qualitative des divers moyens du marketing, tels qu'ils ont été étudiés dans les chapitres 1 à 7 de la deuxième partie de la présente étude.
36. Cfr. HORN, Joachim, Hans. - Zukunftsgestaltung durch Unternehmensplanung, op. cit. p. 36.
37. Voir à ce sujet DICHTL, Erwin, - "Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen", Dissertation, Munich, 1967, p. 131 et suivantes.
38. Voir OTTESCH, SCHUJER, F., PAUSCHAR, William et James M. PATTERSON: "Marketing, the firm's viewpoint" - MacMillan, New York, Londres 1964, page 83; CORDES, Helmut: "Unternehmensforschung und Absatzplanung", Wiesbaden, 1968, p. 106 - 109 et DICHTL, Erwin. - "Über Wesen und Struktur..", op. cit. p. 41.
39. Voir également: CORDES, Helmut: Unternehmensforschung und Absatzplanung, Wiesbaden 1968, p. 109 - 111; WEINBERG, R.S.: "Management Science and Marketing Strategy", in: "Marketing and the Computer", édité par W. Alderson et Sh.J. Shapiro, Englewood Cliffs, New Jersey, 1963, p. 102 et suiv.; MEHGES, G.: "Ökonometrie", in "Die Wirtschaftswissenschaften", Wiesbaden 1961, p. 206 et suiv.; DICHTS, E.: Über Wesen und Struktur... op. cit. p. 41 et 149 et suiv.; VERDOORN, P.J.: "Marketing from the producer's point of view", in "Journal of Marketing", vol. 20, n° 3, janvier 1956, p. 221 à 235.

40. Voir FIEDLER, Jürgen. - "Integrierte Werbeplanung im Marketing-Mix" in "Die Absatzwirtschaft", 1^{er} juin 1969, p. 33.
41. Voir également: WEINHOLD, Heinz. - "Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung", op. cit. p. 127 et 128; KOONTZ, H. et O'DONNELL, C. - "Principles of Management", 3^e édition. New York, Toronto, Londres 1964, p. 535 et suivantes.
42. voir ALBRECHT, Bruno. - "Marketing, eine neue unternehmerische Konzeption", op. cit. p. 130; BELL, Martin L. - "Marketing" - Londres, Melbourne, Toronto, 1966 p. 650; ULRICH, H. - "Willensbildung und Willensdurchsetzung in der Unternehmung" in "Management International", n° 3, 1961 - p. 130.
43. Voir plus particulièrement: STERN, Mark, E. - "Marketingplanung. Eine Systemanalyse", (édition allemande) Berlin 1968, p. 181 et suiv., dans lequel Stern a élaboré un système particulier de contrôle de Marketing avec un certain nombre de grandeurs de contrôle.