



LA BANQUE ROYALE DU CANADA

BULLETIN MENSUEL

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, JUIN 1954

EXPANSION DES AFFAIRES

UN programme d'expansion est indispensable, même dans le plus petit commerce. Les grandes maisons ont des experts qui s'occupent uniquement de la tâche, et le petit commerçant trouve toujours quelques instants dans la journée pour songer aux moyens d'améliorer et d'agrandir ses affaires.

Avant de s'embarquer dans la fabrication en gros, il faut tenir compte des sources d'approvisionnement, des disponibilités et ressources financières, de la nature et du chiffre de la demande, des débouchés, de la tendance des prix, et des probabilités de stabilité économique générale au cours des quelques années suivantes.

Le facteur humain joue le plus grand rôle dans la vente des marchandises, et nous n'avons pas encore trouvé le moyen d'asservir la nature humaine à nos fins et de la rendre aussi précise et aussi docile qu'une machine.

C'est pourquoi le chef d'entreprise qui a l'ambition d'accroître ses affaires tâche de deviner ce qui se passe dans la tête des gens pour apprendre ce qu'ils désirent, ce qui les fera agir, et le chiffre probable de leurs achats. Ainsi seulement, évitera-t-il la futilité d'amonceler des marchandises que personne n'achète.

On pourrait probablement faire tenir en deux mots le secret de l'expansion commerciale: savoir vendre. Autrement, on dépense en vain son énergie, sans savoir où l'on pourrait le mieux appliquer son ingéniosité et ses efforts.

Existe-t-il un marché?

Il serait stupide de dépenser \$500,000 à la fabrication d'une machine, pour découvrir ensuite qu'il est impossible de rentrer dans ses frais même si on en vendait une à tous ceux qui pourraient s'en servir. Bien stupide, en effet, mais Paul H. Nystrom cite un cas de ce genre dans son *Marketing Handbook* qui est un excellent traité d'expansion commerciale.

Il s'agit de s'assurer en quoi consiste exactement la marchandise pour laquelle il semble y avoir une demande profitable, de fabriquer cette marchandise, de trouver des débouchés, et de faire des plans pour en

pousser la vente: cela comprend la nature de la marchandise, la quantité, la date de fabrication, le prix, et les moyens de l'écouler. Les ventes "à haute pression" ne créent pas un marché à elles seules.

Cela ne veut pas dire qu'un manufacturier doit accepter de bonne grâce un marché restreint, mais attaquer au contraire le problème de trouver des sphères nouvelles de consommation probable. Où est le client? Que désire-t-il exactement? Comment aller jusqu'à lui? C'est le client qui détermine le genre et le chiffre de nos affaires.

C'est également le client qui détermine les profits. Les profits résultent des produits et des services que les gens désirent, au prix qu'ils sont prêts à payer, ainsi que de la prévoyance, du jugement, de l'initiative et du courage du fabricant. Quand nous connaissons, aussi bien que nous pouvons en être informés par les recherches, l'expérience et le jugement, les désirs et la capacité de nos clients, nous pouvons réduire les frais généraux en fabriquant juste le nécessaire; nous pouvons conserver nos clients, malgré la concurrence, en les servant intelligemment; nous pouvons étendre nos affaires en découvrant de nouveaux débouchés avant que le marché soit encombré.

Pour explorer et exploiter ce nouveau territoire, il faut de l'initiative, des plans et des soins. A moins d'agir à l'aveuglette, la solution des problèmes commerciaux repose sur des données précises qu'il faut analyser soigneusement et systématiquement. Tous les manufacturiers et tous les commerçants, en somme tous ceux pour qui l'expansion des affaires est essentielle, devraient étudier attentivement les conditions économiques. La vente de presque tous les produits est influencée par l'état de prospérité générale des affaires.

Sources d'information

Les moyens de se tenir au courant de la marche des affaires et des goûts du public sont nombreux de nos jours. Le chef du service d'expansion qui en fait bon usage connaît son marché, réduit le gaspillage dans la fabrication et la vente, exploite de nouvelles sources de profits par la découverte de nouveaux produits, de

nouveaux usages et de nouveaux débouchés, et protège sa maison contre les revirements imprévus. Comme un capitaine sur la passerelle, il maintient le navire dans la bonne direction et lui donne l'impulsion nécessaire pour aller de l'avant.

La plupart des services d'expansion font, ou devraient faire, des plans pour utiliser les renseignements que peuvent leur fournir les acheteurs, les consommateurs et les marchands. Ils peuvent, en étudiant leurs propres états de compte, observer le succès de tel ou tel article, les fluctuations de la demande, et les changements dans la distribution qui révèlent, à leurs yeux exercés, des renseignements précieux pour la conduite des affaires.

Les plans de production et de vente reposent forcément sur des statistiques. On reconnaît le bon chef d'expansion à la manière dont il analyse, expérimente, adapte et applique ces renseignements à la situation de sa propre firme. Il doit se montrer sévère dans son examen des données statistiques, pour s'assurer qu'elles sont basées sur des observations suffisantes, sans parti pris voulu ou accidentel, et entièrement applicables au but qu'il a en vue.

Parmi les sources d'information à la disposition de ceux qu'intéresse l'expansion des affaires au Canada, citons: le ministère du Commerce, Ottawa; les ministères provinciaux d'expansion économique; les commissions industrielles des municipalités; les publications commerciales; les journaux financiers; les associations commerciales; les publications des agences de publicité; les services des organismes de recherches et d'expansion des banques, chemins de fer, compagnies d'assurances et autres. Le *Statistical Summary* de la Banque du Canada, publié mensuellement, fait autorité dans son genre. Le *Bulletin mensuel* du Bureau de la Statistique, publié par le ministère du Commerce, au prix de \$2 seulement par an, donne les chiffres les plus récents concernant la production, le transport, les ventes et le marché financier.

Savoir analyser

En lisant ces rapports, il convient toutefois de ne pas les accepter sans preuve. On arrive à la preuve après avoir pesé les faits donnés dans les rapports et tenu compte de tous les facteurs immesurables. Rien ne serait plus absurde que de baser ses plans d'expansion sur des chiffres quelconques trouvés dans un tableau ou un sommaire statistique. C'est pour cette raison que les maisons de commerce mettent un chef doué d'un vif esprit d'analyse à la tête de leur service d'expansion.

Il est essentiel, pour s'agrandir, de connaître tous les détails de son affaire ainsi que les raisons pour lesquelles son produit plaît au public. Il faut être au courant des recherches technologiques pour estimer la valeur des marchandises; étudier son produit pour le présenter sous le meilleur jour; s'enquérir auprès des consommateurs sur la dimension, la forme, la couleur, l'emballage et tout ce qui contribue à leur préférence; il faut connaître les limites, le cas échéant, imposées aux ventes par des questions d'ordre intérieur telles que capacité de production, finances et plans de direction.

Il existe un juste milieu entre trop et trop peu de recherches. Le courant d'information n'est pas efficace quand il déborde à une époque sous un déluge de recherches, pour être tari à une autre par une crise d'économie ou d'engourdissement. Il faut que le service d'information fonctionne continuellement et régulièrement comme toutes les autres parties de l'affaire.

Outre les rapports imprimés, les comptes de la compagnie, et les renseignements recueillis par le service d'expansion, il existe d'autres sources où l'on peut puiser quand l'occasion le demande. Les agences de publicité, les services d'information financière et autres, offrent par exemple, deux genres de service: ils ont les moyens nécessaires pour faire des enquêtes, et leur personnel expérimenté est prêt à aider les clients à interpréter les analyses et faire des plans en conséquence.

Il est essentiel que le chef du service d'expansion de la compagnie puisse répondre, d'après sa propre analyse ou d'après un rapport dans lequel il a pleine confiance, à ces questions: "En quoi cela est-il utile à ma compagnie? Comment puis-je l'appliquer à nos affaires courantes?"

Le moment d'agir et la technique

Il faut savoir choisir le bon moment pour entreprendre l'expansion des affaires. C'est la fonction du directeur, et celui qui réussit sans tenir compte des conditions économiques a plus de chance que de bon sens.

M. Melvin T. Copeland, directeur des recherches et professeur d'administration à l'Université d'Harvard, donne les conseils suivants dans son livre *The Executive at Work*: "Savoir choisir le bon moment, c'est en partie l'art d'interpréter les présages et de voir clair à l'avance dans la marche des événements. Le chef d'entreprise doué de ce don a généralement beaucoup plus de temps pour se préparer à parer aux nouvelles situations. Les concurrents qui sont pris par surprise ont évidemment moins de temps pour agir et doivent en conséquence faire leurs préparatifs à la hâte."

Quelle que soit l'importance de l'entreprise, celle qui survit pendant les années difficiles et qui connaît une longue période de prospérité, est généralement celle dont la direction a la prévoyance d'adapter ses programmes et ses procédés aux nouvelles situations. Nous vivons dans un milieu dynamique et changeant qui exige le meilleur de notre raisonnement, de notre initiative et de notre habileté dans la lutte pour l'existence.

Le professeur Copeland en donne un bon exemple. Entre 1901 et 1919, Cluett, Peabody and Company avaient établi un gros commerce de faux-cols empesés, et leurs ventes se chiffraient à plus de 30 millions de dollars la dernière année. Vers cette époque la chemise avec col devint de plus en plus à la mode, et les ventes de faux-cols commencèrent à diminuer. La compagnie se mit à fabriquer des chemises, transforma complètement ses méthodes de production et de vente, et s'adapta avec succès au changement de la demande.

Investigation et plans

Quand on est pris du désir d'agrandir ses affaires, il faut d'abord faire une investigation complète pour découvrir les meilleurs endroits où chercher des clients. La définition et la localisation des acheteurs, en tenant particulièrement compte de ce qui les pousse à acheter, forment la base des ventes.

Que cherche-t-on exactement à savoir? Les possibilités de consommation du marché; le chiffre total des ventes de tous les produits concurrents; la possibilité de faire plus de ventes particulièrement dans les endroits qui comptent en grande partie sur les importations; la demande éventuelle de produits nouveaux ou sous une forme différente.

Les réponses à ces questions doivent être non seulement complètes mais empreintes d'imagination. Il faut que le chef du service d'expansion, une fois en possession de tous les faits, les analyse et se livre à des expérimentations et des essais, avant de pouvoir prendre des décisions intelligentes pour l'avenir.

Cela demande un esprit inventif. Beaucoup de commerçants font de petites affaires parce qu'ils ne voient pas l'étendue de leur marché possible. Ils se laissent emprisonner par une ligne géographique arbitraire, un sentiment de timidité ou l'ignorance de ce qu'ils sont capables de faire. Cette attitude insulaire et claquemurée s'accommode mal avec les plans d'expansion.

Nouvelles affaires

L'expansion ne saurait être entreprise à la légère. Cela demande beaucoup de jugement et les résultats doivent paraître du bon côté du bilan.

Citons parmi les méthodes d'expansion: la fabrication de nouvelles dimensions et de nouveaux modèles, ou des mêmes articles en qualité différente à des prix différents; la fabrication d'un article que les acheteurs associent dans leur esprit avec un autre déjà sur le marché, ou de marchandises ayant quelque chose en commun avec les anciennes sous le rapport des matières premières, procédé de manufacture, ou méthodes de vente.

Si la compagnie en a l'occasion, il est bon de comparer les possibilités de profit offertes par plusieurs nouveaux produits au lieu de lancer le premier venu ou le plus plausible. Le ministère du Commerce des Etats-Unis publie une liste pour la mise en vente de nouveaux produits de consommation, avec 64 questions relatives à la demande, la distribution, la concurrence, le prix, les problèmes de vente et les questions de droit. Cette liste est reproduite dans le *Marketing Handbook* de Nystrom.

Il n'est pas toujours nécessaire d'avoir de nouveaux produits pour faire plus d'affaires. On peut activer les ventes en améliorant le produit, en découvrant et annonçant d'autres moyens de s'en servir ou en éveillant le désir de la marchandise dans l'esprit du public. Toutes les phases des affaires se prêtent aux innovations, et c'est une des parties du métier qui procure le plus de satisfaction au chef d'expansion.

Il est parfois difficile de distinguer entre un nouveau produit et un nouvel usage. Par exemple, dit un article de *Dun's Review and Modern Industry* dans son numéro de mars 1954, vendre une glacière aux Esquimaux pour empêcher les aliments de geler trop dur revient en réalité à créer un nouveau produit. Du point de vue technologique, c'est naturellement le même article; mais du point de vue économique, c'est une innovation.

De simples adaptations de modèle ont énormément grossi les ventes de nombreux articles, comme par exemple la modification de certains articles pour hommes de manière à plaire aux femmes, et vice versa. La même ingéniosité peut rendre un machine fabriquée pour l'industrie utilisable dans le ménage.

Nécessité d'un plan

Tout cela demande des plans de premier ordre. L'effort d'expansion n'est intelligemment dirigé que lorsqu'il est fondé sur un plan bien ordonné; non pas le genre de plan froid et immuable comme un devis de construction, mais vivant et adaptable à l'humeur changeante de la nature humaine.

Pour faire un bon plan, il faut d'abord recueillir les renseignements sur lesquels on doit se baser, au lieu de partir à l'aveuglette.

Le chef du service d'expansion trouvera utile de pointer sur la liste suivante les questions auxquelles il trouve une réponse satisfaisante, et de mettre un zéro à celles qu'il trouve nécessaire de souligner à l'attention de ses gérants. Quels sont les articles ou les services que nous avons en préparation? Etant donné la situation économique actuelle devons-nous pousser les ventes? Dans quel milieu? Pouvons-nous trouver de nouveaux moyens de stimuler les achats des clients dont nous espérons recevoir la plus grande partie de nos nouvelles affaires? Quels nouveaux articles ou quels nouveaux usages avons-nous à leur offrir? Connaissions-nous les plans de nos clients pour les douze prochains mois? Sommes-nous prêts à mettre à profit l'occasion que nous offrent ces plans de rendre de plus grands services à nos clients? Allons-nous réellement au devant de leurs besoins et leur donnons-nous tous les renseignements qui peuvent leur être utiles? Nos sources d'information sont-elles complètes, de manière à nous tenir au courant des affaires, du crédit, des tarifs, de la politique et de tout ce qui intéresse nos achats, notre fabrication et nos ventes? Que faisons-nous pour apprendre les idées de nos gérants, de notre personnel et de nos distributeurs? Recevons-nous des suggestions pratiques, ou seulement des plaintes? Que faisons-nous pour donner à nos gérants de succursales, à nos voyageurs et à nos distributeurs des renseignements et des indications propres à amener de nouvelles affaires? Notre service est-il bien organisé ou marche-t-il au hasard?

Le Service d'expansion

L'aptitude d'accroître les affaires n'est pas donnée à tout le monde. Le meilleur chef de service, expert en production, comptabilité ou autre domaine, peut très bien n'avoir pas ce qu'il faut pour ce dur et passionnant métier.

Il faut être capable de réfléchir et de faire des plans, d'étudier la source probable des ventes et d'assumer la lourde responsabilité d'examiner et de recommander tous les moyens d'expansion.

Par-dessus tout, il ne faut pas être content de soi-même, satisfait de laisser aller les choses, et se garder d'entreprendre ce qui pourrait mal tourner. Et c'est justement ce qui arrive parfois à celui qui a réussi jusque là grâce à son esprit d'entreprise et d'aventure.

Le chef du service d'expansion doit être habile dans l'art de dire et de faire les choses qui disposent les gens à considérer favorablement les produits de haute qualité et les bons services de sa maison. Il dresse le personnel à cultiver l'amitié des clients et à se faire des amis susceptibles de devenir des clients. Il enseigne aux employés qui servent le public que la courtoisie n'est pas seulement une marque de bonnes manières mais fait aussi partie d'un bon programme d'expansion; qu'il faut non seulement se montrer attentif et compétent, mais aimable et de bonne humeur. Tout cela contribue à l'expansion des affaires.

Les annonces dans les journaux sont confiées de nos jours à de grandes agences bien organisées, mais ce sont les représentants de la maison qui en dictent le ton. Elles doivent répondre à la question: "Que faisons-nous pour le public?" Il n'y a pas de commerce ou de produit qui n'offre au chef d'expansion inventif, courageux et énergique, quelque idée fraîche et nouvelle, quelque point de distinction ou de supériorité, pour stimuler la vente des produits de la maison.

Effort personnel

Les meilleurs produits avec les meilleurs étalages et la meilleure publicité exigent de l'attention personnelle pour devenir de l'argent comptant.

La vente est aussi essentielle que la production. Il faut étaler vos marchandises. Dans les magasins où l'on se sert soi-même, les gens demandent rarement ce qu'ils ne trouvent pas sur les étagères, et il en est de même dans les autres catégories de distribution. De fait, la plupart des gens ne savent pas ce qu'ils veulent ou ce dont ils ont besoin tant qu'un vendeur ne l'a pas signalé à leur attention.

Il est impossible de confiner le travail d'expansion dans un seul département. Il doit y avoir un service de coordination, pour éviter que chacun tire de son côté, mais le travail d'expansion ne produit son meilleur effet que lorsque tous les membres du personnel participent intelligemment à la tâche. Vendre fait partie du travail de chacun. On ne saurait tolérer les erreurs, l'incompétence, les délais et la flânerie, car cela nullifie les meilleurs efforts des services d'expansion et de publicité.

Le rôle du chef

À la tête du service d'expansion il devrait y avoir des hommes expérimentés, doués d'habileté technique et formés aux affaires industrielles. Quand il s'agit de remettre un commerce sur ses pieds, ou quand ses progrès ne paraissent pas en rapport avec son âge et

ses possibilités, ce n'est pas un vote des administrateurs ou un simple coup de collier de la part du service des ventes qui jouera le tour, mais les efforts vivifiants et bien dirigés d'un chef d'expansion à l'esprit alerte.

C'est au fait que les grandes compagnies emploient des hommes de ressource, doués de prévoyance, capables de se tirer d'embaras et de devancer leurs concurrents, qu'elles doivent en grande partie leur progrès et leur prospérité. Les ventes individuelles, les vigoureuses annonces, et les directives qui guident l'expansion des affaires dans toutes ses phases, s'appuient sur une somme considérable d'études, d'idées et de préparation sans lesquelles on ne pourrait même pas songer à entreprendre une campagne d'expansion.

Ces chefs d'expansion mettent infailliblement le doigt sur le point faible du programme de leur maison. Ce n'est peut-être pas la faute de la publicité, mais il se peut que les annonces ne soient pas suivies par une sollicitation énergique. Si les ventes vont bien, peut-être que la confusion dans le service des commandes ou les retards de livraison en détruisent le bon effet. La vue d'ensemble du bon chef d'expansion lui permet de ne pas faire fausse route et de trouver du premier coup ce qui cloche dans sa campagne d'expansion.

Il sait qu'il doit prendre des décisions, avec tous les risques qu'elles comportent, et de nouveau il doit se poser ces questions: Est-ce le moment d'essayer d'agrandir nos affaires? Existe-t-il un besoin pour l'article que nous sommes prêts à mettre sur le marché? Sommes-nous outillés pour fabriquer la quantité dont nous prévoyons la demande? Avons-nous assez de vendeurs pour nous faire rentrer rapidement dans nos déboursés? Avons-nous pesé tous les facteurs pour décider sûrement si nous devrions pousser les ventes dans les endroits où nous sommes déjà installés, ouvrir un nouveau territoire au Canada, ou avoir recours à l'exportation; vaut-il mieux lancer un nouveau produit ou modifier celui que nous avons?

La chance de réussir

La saine économie du Canada offre aux esprits entreprenants la chance de déployer leur habileté et leur initiative. Nous sommes libres de fabriquer de nouveaux produits, de lancer de nouvelles entreprises, et de vendre à des consommateurs qui, de leur côté, sont libres d'acheter où il leur plaît.

Dans un milieu de ce genre, c'est le succès d'une campagne d'expansion qui en prouve la valeur. Les résultats des changements, des modifications, des agrandissements et des nouvelles entreprises doivent figurer au compte de profits, ou la campagne a échoué.

Il n'y a pas de simple prescription pour le succès. On ne trouve jamais facilement l'occasion de faire de nouvelles affaires, et comme nous l'avons vu, il ne suffit pas d'entreprendre une campagne de publicité. Le chef de service qui cherche à accroître les affaires de la maison doit se renseigner minutieusement, considérer les circonstances actuelles et celles susceptibles d'y apporter des changements, et faire des plans en conséquence. Et il est important dans tout cela de savoir garder en vue le but qu'on s'est fixé et de ne jamais perdre confiance.