



# LA BANQUE ROYALE DU CANADA

## BULLETIN MENSUEL

VOL. 46, No 5

SIÈGE SOCIAL : MONTRÉAL, MAI 1965

### *La vente des produits et des services*

NOUS sommes tous consommateurs de biens et de services matériels, comme les aliments, les vêtements et les mille et une commodités de la vie. Mais pour nous permettre de les acheter, tout le monde joue aussi, d'une façon ou d'une autre, le rôle de vendeur.

La vente a une importance capitale. Un changement s'est opéré dans l'ordre économique des choses au cours des quarante dernières années. Jusque-là, le grand problème avait presque toujours été de chercher à produire assez de marchandises pour satisfaire les besoins de l'homme. Le perfectionnement des techniques de production pendant les deux guerres mondiales a contribué à résoudre ce problème, mais il en a soulevé un nouveau: comment écouler l'énorme quantité de biens que produisent les usines mécanisées et continuer à utiliser avec profit une population active toujours croissante.

La distribution des biens au détail représente l'entreprise la plus considérable du monde. Son importance sociale et économique augmente au fur et à mesure que s'élève notre niveau de vie. Elle exige une compétence de plus en plus grande chez ceux qui y exercent leur activité.

La vente assure des chèques de paie aux travailleurs de l'agriculture, des mines, de la forêt, des pêcheries, du transport, des industries de la fabrication et de la transformation; des honoraires aux membres des professions libérales; de l'aide financière aux écoles, aux églises, aux hôpitaux et aux œuvres sociales; des salaires aux employés des établissements de gros et de détail. Sans la vente, tout l'édifice de notre économie s'effondrerait.

Une grande partie des ventes se font dans les petits magasins. Au moment du recensement de 1961, il y avait 152,620 magasins de détail au Canada, dont le chiffre de vente a atteint, la même année, la somme de 16,073 millions de dollars.

Certains propriétaires ont de bonnes raisons personnelles de vouloir demeurer de petits commerçants. Les uns tiennent avant tout à conserver leur indépendance, ou encore à ne pas s'astreindre à la discipline des grandes sociétés; d'autres estiment qu'ils ne peuvent satisfaire leurs aspirations et leurs goûts sans être leurs

maîtres. Ces hommes ne demandent qu'à servir les clients qui entrent en passant dans leur magasin ou qui y sont attirés par la qualité des marchandises et du service.

Mais il en est beaucoup qui considèrent la petite entreprise comme une étape initiale et transitoire. Marchands ambitieux et enthousiastes, ils étudient leur clientèle et leur territoire, évaluent la concurrence, analysent les besoins et les tendances, en vue toujours de l'expansion. Ils examinent systématiquement les possibilités et les résultats des techniques commerciales afin d'augmenter leurs ventes, de réduire leurs dépenses et de trouver de nouveaux débouchés.

### *Les fonctions de la direction*

Toute vente de marchandises exige une direction, qu'elle émane de l'administrateur en chef d'une grande compagnie ou du patron d'un petit magasin. La direction est l'art de faire faire les choses de façon organisée grâce aux efforts des autres.

Le directeur commercial doit posséder des qualités spéciales, qu'il peut cultiver si elles ne sont pas innées chez lui. La préparation constituant les neuf dixièmes de sa tâche, il aura tous les jours du travail à faire après les heures, en prévision des problèmes du lendemain. Il lui faudra apprendre à concevoir des idées, à prévoir et à affronter les orages, à répartir les tâches, à coordonner les activités, à surveiller les points de vente et à analyser les résultats en songeant à les améliorer. Il devra savoir accepter les responsabilités.

Le directeur des ventes n'a pas à se préoccuper de tous les détails, mais il a le devoir de connaître exactement le but qu'il poursuit, comment il s'organise pour l'atteindre, où il en est dans l'exécution de son plan et comment, à son avis, il se tire d'affaire. Il lui incombe de fixer les objectifs, d'élaborer un programme, d'établir des horaires et de s'attacher en tout à l'essentiel.

L'organigramme où le directeur commercial occupe la case supérieure est inutile et sans aucun sens si ce directeur n'a pas pris soin de placer dans les autres

cases des employés qui travaillent énergiquement et sciemment pour atteindre l'objectif qu'il a choisi.

### *Le marché en voie d'expansion*

Le facteur de base à considérer est le développement du nouveau marché de masse, en importance et en pouvoir d'achat.

La population du Canada a augmenté de près de huit millions pendant les 25 ans qui se sont écoulés entre 1938 et 1963. Cela équivaut à la création, chaque année, d'un nouveau marché presque aussi grand qu'Edmonton, Hamilton ou Québec.

Les revenus se sont sensiblement élevés. En 1939, le revenu des particuliers se montait à 4,290 millions de dollars; en 1963, il atteignait 32,771 millions. D'après les statistiques fiscales, près de 51 p. 100 des salariés canadiens gagnent plus de \$5,000 par année. Sur le revenu brut de la totalité des travailleurs, 27,230 millions de dollars ont été dépensés en biens de consommation et en services au cours de 1963, en comparaison de 3,984 millions en 1939.

La commercialisation ou l'organisation de la vente est influencée non seulement par l'augmentation de la population et du revenu, mais aussi par la hausse des prix. De 1939 à 1963, le revenu des particuliers s'est multiplié par huit environ, alors que les prix, si l'on en croit l'Indice des prix à la consommation, ont tout juste un peu plus que doublé. Mais la majorité des gens doivent toujours s'appliquer à en avoir le plus possible pour leur argent.

Cela exige plus d'habileté de la part du vendeur comme de celle de l'acheteur, car le distributeur s'abuse lui-même s'il ne tient pas compte des problèmes du consommateur.

Un autre facteur à ne pas négliger, c'est le changement apporté dans les habitudes d'achat par l'extension des banlieues. Il s'est créé une nouvelle demande de biens non périssables et d'articles dont personne n'avait encore ressenti le besoin, ce qui devait nécessairement avoir un effet sur les achats de certains biens périssables. Il se vend beaucoup d'automobiles; mais en facilitant les déplacements du consommateur, la voiture met à sa portée un plus vaste choix d'endroits pour faire ses emplettes. Par ailleurs, l'intensité de la circulation dans les grandes villes pousse les consommateurs à accorder leur clientèle aux centres commerciaux de banlieue.

### *La stratégie commerciale*

La stratégie commerciale doit marcher de pair avec ces nouvelles tendances, et cette stratégie intervient partout, depuis le choix des marchandises dans l'achat en vrac des stocks jusqu'à l'emballage du plus petit des articles au comptoir de sortie.

Le marchand doit allier la connaissance des hommes à celle des techniques. Ce n'est pas avec les calculatrices que se fait l'adaptation des marchandises à l'évolution des besoins. Les machines aident tout

simplement à apprécier des situations. Une fois que les cerveaux électroniques ont traité les chiffres qu'on y a introduits, le directeur doit analyser et coordonner les résultats afin d'en mettre la signification en lumière.

Sans doute ces résultats indiqueront-ils au directeur que des améliorations s'imposent dans divers secteurs de la vente, ou mieux encore finiront-ils par le convaincre que l'amélioration suppose un travail continu et non pas quelques efforts isolés ou exceptionnels.

Voyez les prix. S'ils sont trop bas, ce sera la ruine de l'entreprise; s'ils sont trop élevés, les ventes seront moins nombreuses; s'ils sont exactement au bon niveau, il y aura des bénéfices raisonnables compte tenu de la rapidité d'écoulement des stocks. Il n'existe pas de meilleur moyen d'accroître le volume des ventes que d'offrir aux clients ce qu'ils désirent, au moment où ils le désirent le plus fortement et à des prix qui les forcent pour ainsi dire à acheter.

Mais si le directeur veut réussir à prendre des décisions sûres au sujet des prix, de la création de débouchés ou de toute autre chose, il lui faut un peu plus que les bandes quotidiennes de ses caisses enregistreuses. S'il tient à agir sur les résultats, il doit d'abord en connaître les causes.

Il est généralement admis que l'entreprise commerciale ne peut résoudre avec succès ses problèmes de vente sans des données précises touchant plusieurs aspects de ce que l'on appelle la commercialisation. Ce sont notamment la population du territoire économique et le pouvoir d'achat des consommateurs; les besoins, les désirs et les habitudes des gens; l'importance de la concurrence.

### *Étude du marché*

Le fournisseur de biens ou de services qui recourt à l'étude du marché n'a rien de commun avec Macbeth consultant les trois sorcières ou le roi Saül, la pytho-nisse d'Endor. L'étude du marché a pour but d'éliminer les pressentiments, les conjectures et les préventions. C'est la recherche méthodique des faits et des principes.

Dans son sens large, l'étude du marché consiste à connaître son produit (sinon, impossible de savoir quel marché étudier); ses ressources (sans quoi, on ignorera l'ampleur à donner à ses recherches); les besoins des consommateurs (autrement, comment déterminer le genre de clients que l'on veut atteindre et attirer). Il se commet beaucoup d'erreurs dans l'appréciation des classes dont se compose le marché, et bien des ventes sont manquées parce que les commerçants se contentent d'un marché restreint.

D'une façon générale, l'étude du marché contribue au succès des entreprises de plusieurs manières: en montrant quels sont les besoins du public, ce qui permettra de stocker les marchandises voulues; en indiquant la gamme de prix dans laquelle se font habituellement les achats, ce qui permet de se procurer les qualités et les marques nécessaires; en réduisant, par voie de conséquence, le gaspillage; en créant de

nouvelles sources d'affaires grâce à la découverte de besoins non satisfaits; en faisant connaître les tendances de l'industrie et du commerce et en permettant ainsi de prévoir les changements éventuels du marché; en révélant ce qu'offrent les concurrents.

Malgré les idées archaïques de certains directeurs, qui prétendent réussir sans se servir de l'étude du marché, il n'existe pas d'entreprise, si petite soit-elle, qui puisse se passer de toute recherche ou étude. Même s'il ne s'agit pas d'une étude scientifique et bien organisée, le commerçant qui consulte la page financière des journaux, parcourt une revue professionnelle et lit les lettres commerciales des banques et des industriels, fait en réalité de la recherche.

Mais l'étude ou la recherche commerciale vraiment efficace est quelque chose de beaucoup moins erratique. C'est une fonction du personnel supérieur de direction, qui demande l'emploi de techniques spécialisées sous l'autorité d'un chef ayant le pouvoir d'en mettre les enseignements réellement en pratique.

On compte de nombreux organismes compétents, qui se spécialisent dans l'étude des marchés moyennant rétribution. Les agences de publicité revendiquent l'honneur d'avoir fait œuvre de pionnier dans ce domaine, et les plus grandes d'entre elles possèdent d'importants services qui se consacrent à la recherche et à l'analyse en tant que bases essentielles du succès des campagnes de vente et de publicité.

### *Utilisation des résultats*

L'observation a appris aux conseillers en commercialisation qu'une des faiblesses les plus courantes consiste à négliger de donner suite à la recherche. Trop souvent, les dirigeants d'entreprise se contentent de lire des rapports ou des résumés de rapports établis par des adjoints, puis de les approuver en principe tout en continuant à faire des affaires à l'ancienne façon. Le triomphe de l'inertie prive la recherche de toute valeur.

Un chef d'entreprise, particulièrement dans le domaine des ventes, ne vaut pas son sel s'il ne pense pas continuellement à l'avenir. Il est facile de s'excuser en disant que l'on est ballotté par la vie et le travail quotidien, et que le flot impétueux des événements ne nous permet que très rarement d'envisager les choses de loin. Si l'employé subalterne peut se satisfaire d'une telle excuse, le directeur de la commercialisation doit bien se rendre compte du fait que les techniques commerciales ne sont pas statiques et qu'il lui incombe de prévoir les changements.

Il nous faut savoir quelle heure marque l'horloge économique et où nous nous trouvons dans le schéma des cycles, des oscillations et des rythmes. La vie est quelque chose d'essentiellement cyclique, en ce sens qu'elle se compose de périodes quotidiennes de travail, de loisir et de sommeil, de cycles saisonniers qui nous dictent quels vêtements porter, à quelles distractions nous livrer et quand prendre nos vacances. Et ces

## DOCUMENTATION SUR LA VENTE

LA VENTE ne suppose pas seulement des principes, elle exige aussi des connaissances et des techniques.

Il n'est pas nécessaire cependant de tout réapprendre par expérience personnelle ou par tâtonnements. Mieux vaut profiter des innombrables possibilités d'utiliser l'expérience des autres et de suivre l'évolution des tendances. Nous ne pouvons pas nous permettre de les négliger, quelle que soit l'importance de notre entreprise.

Voici quelques publications à consulter.

Tout d'abord, un livre de 190 pages environ, publié par le ministère du Commerce, à Ottawa, en 1963, et intitulé *Comment administrer une entreprise*. On peut se procurer ce petit volume au prix de \$1, à l'Imprimerie nationale, à Hull, et dans toutes les librairies du Gouvernement fédéral.

D'excellents ouvrages spécialisés sur la recherche et l'étude commerciales ont été édités, ces dernières années, par les soins des Presses Universitaires de France et de la maison Dunod, à Paris. Citons, pour n'en mentionner que quelques-uns: R. Servoise, *L'Etude scientifique des marchés. Market-research* (P.U.F., 1944); F. Bouquerel, *L'Etude des marchés au service des entreprises* (P.U.F., 1953-1954, 2 vol.); H. A. R. Delens, *Les Principes de l'étude du marché* (Dunod, 1955); M. Michel, *Stratégie du marché* (P.U.F., 1961); *Les techniques modernes de la gestion des entreprises* par un groupe de spécialistes, sous la direction de H. Hierche (Dunod, 1962).

Pour se renseigner sur les tendances et la situation actuelles, on consultera avec profit le *Weekly Bulletin* du Bureau fédéral de la statistique, à Ottawa. Ce bulletin, qui paraît tous les vendredis, ne coûte que \$1 par année. Il suffit pour s'abonner d'indiquer le numéro de catalogue 11-002 et d'envoyer un chèque ou un mandat établi à l'ordre du Receveur général du Canada.

périodes sont bien marquées. La prospérité isolée n'existe pas dans le commerce, et nous ne pouvons pas, sans courir à un échec, fermer les yeux sur ce qui se passe autour de nous. Que le cycle des affaires tende vers la hausse ou vers la baisse, le directeur de la commercialisation aura à répondre à cette double question: obtenons-nous notre juste part du marché actuel? Sommes-nous prêts pour la prochaine reprise des affaires?

Il n'y a rien de plus important dans une entreprise que son avenir. Son chef doit évoluer et innover s'il veut aller de l'avant; sinon, il se condamne à toujours combattre à l'arrière-garde.

Le fait de préparer l'avenir ne supprime pas tous les risques, mais il en réduit le nombre. Il empêche d'oublier des détails dont il importe de tenir compte lorsqu'on cherche à accroître les ventes, et il permet de coordonner et de régler ses actions de façon à faire porter ses efforts là où un coup de collier s'impose et où l'amélioration est possible. C'est le meilleur moyen de ne jamais être entièrement pris par surprise, même dans une situation instable.

Tout bon programme de vente suppose un but et un plan d'action. Il doit comporter un objectif et les moyens à prendre pour l'atteindre. La bonne volonté et l'effort acharné, si grands soient-ils, ne sauraient compenser les faiblesses des programmes et de la stratégie.

### *La vente*

Ce qui compte en définitive, c'est de vendre.

L'unique but de la mise des produits sur le marché n'est-il pas d'offrir le plus d'articles possible au consommateur au coût le plus bas possible ?

Mais vous ne pourrez vendre votre maximum de marchandises sans avoir de bons vendeurs, des vendeurs formés en vue de vendre la sorte de produits de votre entreprise, et ce de la façon la plus compétente et la plus économique qui soit. L'aptitude du directeur commercial à réaliser un chiffre de vente satisfaisant dépend d'abord de son aptitude à choisir, former et animer une équipe de vendeurs vraiment à la hauteur.

L'art de la vente, au sens fondamental du mot, consiste à assurer la distribution d'un produit en persuadant les clients éventuels qu'ils en ont besoin.

L'avènement du libre service ayant fortement ébranlé cette conception de la vente, il vaut la peine d'en réexaminer la valeur. Le libre service a-t-il ôté au marchand certaines ventes dont auraient pu le faire bénéficier la présence de commis et le contact personnel ? Compte-t-il trop sur le pré-conditionnement de la part du fabricant et du grossiste ?

La révolution ainsi opérée dans le commerce de détail a abouti dans une large mesure à l'abandon de l'ancienne méthode de vente genre magasin général de campagne au profit de celle qui est maintenant en vogue dans les centres commerciaux. Une importante partie des affaires du pays se font aujourd'hui dans les supermarchés, où, nous dit un économiste américain, "le personnel encaisse l'argent et surveille les vendeurs à l'étalage, sans jamais rien vendre à personne".

La revue *Fortune* a fait une enquête, il y a quelques années, sur la question de savoir pourquoi certains magasins avaient connu un chiffre d'affaires croissant alors que le commerce de détail était dans le marasme. Dans le compte rendu de ses recherches et de ses constatations, la rédaction écrivait quelque temps tard : "Il s'est avéré dans chaque cas que ces magasins étaient précisément ceux qui se sont appliqués à améliorer la qualité de leur personnel de vente."

Le client est sensible à l'attention qu'on lui témoigne. Il est chimérique de vouloir établir un record de ventes en se basant sur la distribution automatique. La plupart des gens toléreront les écarts de prix et même les défauts de fonctionnement si les relations avec les clients sont bonnes. La survivance du magasin de quartier et de la boutique spécialisée est un témoignage éloquent du rôle que joue le facteur humain dans le choix du consommateur.

Les employés à la vente doivent connaître leurs marchandises. Qu'on ne dise pas qu'en lisant l'étiquette le client en sait autant que le commis sur le produit. La vente n'est plus un art s'il n'y a pas de vendeur capable d'assurer l'acheteur que tel article lui convient mieux que tel autre et de lui expliquer pourquoi. Veillons à ce que les commis vendeurs ne deviennent pas aussi dépersonnalisés que les rayonnages du libre service, c'est-à-dire des nullités sachant tout au plus donner à entendre au public que la marchandise est là et que c'est à prendre ou à laisser.

La méthode du tout à l'étalage libère le vendeur des corvées longues et fastidieuses comme celle de sortir la marchandise et de la remettre en place. Mais il doit employer le temps ainsi épargné pour accorder plus d'attention aux ventes elles-mêmes.

Le rapport de l'enquête faite par *Fortune* renferme aussi ce passage : "De nombreux témoignages indiquent que si on leur (les commis) montrait à vendre et que si on leur offrait un bon encouragement à vendre, ils vendraient davantage, serviraient mieux le client et, par la même occasion, tireraient beaucoup plus de satisfaction de leur travail."

Une société qui avait consacré un million et quart de dollars à la formation de ses distributeurs voulut contrôler l'efficacité de son initiative. Elle fit donc publier des annonces identiques pour deux de ses distributeurs. L'équipe de vendeurs de l'un des distributeurs avait reçu la formation en question, tandis que l'autre n'en avait pas bénéficié. Les annonces attirèrent à peu près le même afflux de clients dans les deux magasins, mais l'équipe des vendeurs préalablement formés réalisa trois ou quatre fois plus de ventes que l'autre.

La réclame, bien épaulée par les employés à la vente, est l'un des principaux facteurs d'expansion de la distribution.

Si certains commerçants affectent de mépriser la publicité, c'est qu'ils n'ont pas su en peser avec soin tous les avantages. Une grande partie des annonces demeurent sans effet parce que l'annonceur n'a pas fixé d'objectifs précis dans l'intérêt à long terme de son entreprise.

La publicité, sauf de rares exceptions, ne remplace pas les vendeurs, mais elle attire les clients éventuels et les prépare à l'action des vendeurs. Voilà pourquoi il importe d'informer les vendeurs des articles annoncés et de leur dire à quoi tendent les annonces. Ils pourront alors rafraîchir leurs connaissances sur les produits en cause, afin d'être prêts à répondre aux questions.

### *Par-dessus tout: inspirer confiance*

Il va sans dire que la réussite soutenue dans les affaires nécessite une amélioration continuelle du matériel, des méthodes et des produits, de même que l'exploitation des derniers progrès accomplis dans le domaine de la direction commerciale. Il ne faut pas exalter la quantité aux dépens de la qualité. L'intégrité et l'honorabilité conservent toujours leur puissance.

Il y a un nombre croissant d'industriels et de détaillants qui cherchent à asseoir la réputation de leurs produits et de leurs services sur la base de ces principes.

Vos marchandises et vos services doivent satisfaire à certaines normes ou exigences, qu'il importe de faire connaître aux clients éventuels. Il faut que l'acheteur en vienne à considérer automatiquement votre établissement comme l'endroit qui vend exactement ce qu'il annonce.

Voilà l'art de vendre dans toute la force du mot, et il porte en soi le gage de son succès.