



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

16685-F

Distr. LIMITEE

IPCT.59(SPEC.)

9 mai 1988

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

FRANCAIS

Original : ANGLAIS

Réunion d'experts sur les petites
et moyennes entreprises, y compris
les coopératives

Harare (Zimbabwe), 7-10 juin 1988

LA MAITRISE DE LA MERCATIQUE DANS LES PETITES ENTREPRISES*

par

Jerome B. Brightman,
Consultant de l'ONUDI

514

* Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du Secrétariat de l'ONUDI. Traduction d'un document n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

LA MAITRISE DE LA MERCATIQUE DANS LES PETITES ENTREPRISES

RESUME

Qu'est-ce que la mercatique*, David et Goliath et un herbicide utilisé dans les rizières nommé "Propanil" ont en commun ? Non seulement nous répondrons à cette question, mais nous démontrerons aussi l'importance de la mercatique, même dans les plus petites entreprises. Nous donnerons aussi des exemples de mercatique efficace, qui pourraient et devraient servir de modèle pour les petites entreprises du monde entier. Enfin, nous présenterons un programme d'études fondamentales ayant pour objet d'introduire dans les petites entreprises les éléments essentiels d'une bonne gestion mercatique.

INTRODUCTION

L'auteur a eu la chance de voyager dans quelque 90 pays d'Amérique du Nord et du Sud, d'Afrique, d'Europe et de d'Asie. Presque tous ces voyages avaient un objet commercial - réaliser un profit pour l'entreprise privée employant l'auteur. Dans tous les cas, la mercatique a été le facteur déterminant des succès rencontrés.

Philip Kotler, le "Père" de la mercatique américaine, a dit un jour que la mercatique n'était pas un sujet difficile à apprendre ou à enseigner, mais qu'il fallait une vie entière pour la maîtriser. Au fil de sa carrière commerciale, l'auteur a pris conscience de la véracité de cette affirmation. La maîtrise de la mercatique devrait être le principal objectif des entreprises privées et publiques, car c'est cette maîtrise qui distingue les entreprises prospères de celles qui ne font que survivre, voire plus probablement, qui périssent.

VERS UNE DEFINITION DE LA MERCATIQUE

La mercatique a ceci d'intéressant qu'elle n'est pas facile à définir. Certains jugeront qu'il s'agit là d'un inconvénient, mais l'auteur n'est pas de leur avis. La multiplicité des définitions qui ont été proposées jusqu'ici reflète la créativité et l'esprit novateur qui caractérisent ce domaine. La définition favorite de l'auteur est peut-être celle qui se fonde sur le processus par lequel un bien ou service qui, d'un produit nouveau sur le marché, devient un produit plus commun, voire un produit de consommation courante. La mercatique a en quelque sorte pour objet d'inverser ce processus et de faire de nouveau de ce produit de consommation courante un produit spécial. Peut-être serait-il bon maintenant de revenir à la première question posée : Qu'est-ce que David et Goliath, le propanil et la mercatique ont en commun ?

LA COMMERCIALISATION DU PROPANIL : DE LA VENTE A LA MERCATIQUE

Au début de sa carrière de vendeur de produits chimiques pour une société chimique relativement petite, l'auteur s'est vu chargé de vendre dans le monde entier un produit agricole dont le nom générique est "propanil". Ce produit

* NDT : traduction recommandée du mot anglais "marketing".

est un herbicide concentré émulsifiable utilisé pour détruire les mauvaises herbes dans les rizières. Ne sachant pas grand-chose sur les herbicides (ni sur le riz d'ailleurs !), l'auteur a d'abord supposé que ses marchés se situeraient en Extrême-Orient et en Asie du Sud-Est, où le riz est l'aliment de base traditionnel. Après avoir passé un peu de temps avec les ingénieurs chimistes fabriquant le produit, l'auteur a appris que le riz poussait également en altitude et que les principaux marchés pour ce type de propanil se situeraient en Amérique centrale et en Amérique du Sud. Une brève étude lui a révélé que le propanil était un produit fabriqué par sa société, mais aussi par des géants de la chimie (d'où la référence à David et Goliath) : Bayer, en Allemagne; Sumitomo, au Japon; et Rohm et Haas, aux Etats-Unis. Le produit se présentait sous la forme d'un liquide épais et visqueux contenu dans des fûts de 200 litres, d'un poids brut d'environ 230 kg. Le propanil de l'auteur avait la même apparence que celui de ses concurrents, la même odeur, le même conditionnement et le même prix. La seule différence importante entre David (la société de l'auteur) et Goliath (en fait trois Goliath - Bayer, Sumitomo et Rohm et Haas) tenait au fait que chaque société concurrente, à l'exception de celle de l'auteur, disposait d'experts techniques et de podologues présents dans chacune des rizières de leurs clients. Sans oublier que chacun des Goliath produisait plusieurs milliers de produits chimiques agricoles, mais David un seul !

La question clef était donc la suivante : comment concurrencer trois sociétés multinationales extrêmement compétentes et puissantes et gagner une part du marché, en disposant de ressources limitées, tant matérielles qu'humaines ou financières ?

DETERMINATION DU MARCHÉ CIBLE

Puisque l'auteur était chargé de vendre du propanil, il lui fallait avant tout s'attacher avec diligence à recenser les clients sur le marché international en se concentrant sur la région de l'Amérique latine et des Caraïbes. Avec l'aide de divers organismes officiels des Etats-Unis, ainsi que du répertoire de clients de la société, restreint mais bien documenté, une liste préliminaire des clients potentiels a été établie. C'était le marché cible.

LA RENCONTRE AVEC LES CLIENTS

L'étape suivante, peut-être la plus importante, consistait à rencontrer les clients potentiels. Ces rencontres préalables, bien qu'agréables et amicales, n'aboutissaient à aucune vente. Toutefois, cela a commencé à changer lorsque l'auteur s'est moins préoccupé de vendre que d'écouter ses clients. C'est ainsi que ses clients ont commencé de lui indiquer de quoi ils avaient besoin et ce qu'ils souhaitaient vraiment. L'auteur a noté que plus les discussions étaient axées sur les besoins du client, plus le temps consacré à ces réunions, pour aux affaires elles-mêmes, devenait productif et rentable.

DU VENDEUR AU MERCATICIEN

C'est à ce stade de sa carrière que l'auteur a subi une transformation subtile mais importante : de vendeur, il est devenu mercaticien. Les clients potentiels, notamment ceux de petits pays en développement d'Amérique latine,

ont indiqué à l'auteur que tous les fabricants de propanil venaient de grands pays développés et négligeaient les caractéristiques particulières du marché des pays visés. Pour ce qui est de la manutention en particulier, ces pays manquaient de grues compliquées et autres équipements lourds. Il a été donc suggéré à plus d'une occasion que le propanil soit livré en conteneurs d'une quarantaine de litres ne pesant qu'environ 44 kg, ce qui faciliterait grandement la manutention du produit par les employés des sociétés cibles et des coopératives.

Après vérification auprès de responsables de sa société, l'auteur a appris que ce nouveau conditionnement serait tout à fait possible, mais aurait pour inconvénient de relever les prix de 20 %, car il faudrait créer une nouvelle chaîne de production pour ces nouveaux conteneurs de 40 litres. A sa surprise, l'auteur a constaté que cet enchérissement ne constituait pas un obstacle majeur à la conclusion de transactions avec les utilisateurs. Ce que le client voulait avant tout, c'était un conditionnement plus petit, plus efficace, mieux adapté à l'infrastructure de son pays. Le prix, bien qu'important, ne constituait pas la variable décisive.

Un autre fait intéressant est progressivement apparu lorsque l'auteur s'est davantage penché sur le client et ses besoins, plutôt que sur les besoins de sa propre société. Il a ainsi appris que les clients répugnaient à payer un produit contenant un émulsifiant, un solvant et de l'eau - provenant des Etats-Unis, alors que ces ingrédients pouvaient être achetés localement à des prix beaucoup plus bas. L'auteur et son personnel ont ainsi eu l'idée d'élaborer un nouveau produit pour le marché international - la matière première elle-même, qui est une spécialité chimique produite au moyen d'un procédé relativement complexe, accompagnée d'instructions indiquant comment mélanger au produit les ingrédients disponibles sur place : émulsifiant, solvant et eau. Non seulement le prix d'achat du produit s'est trouvé réduit, mais de nouvelles petites entreprises d'utilisateurs ont pu se constituer pour fabriquer le produit pour d'autres utilisateurs locaux. L'apparition de ce nouveau produit sur le marché a eu une conséquence importante : les autorités provinciales et fédérales ont décidé d'imposer des droits d'entrée prohibitifs sur le produit fini (le concentré de propanil émulsifiable), autorisant par contre l'entrée en franchise des matières premières. Ainsi David a-t-il pu bénéficier d'un avantage concurrentiel sur les trois Goliath qui ne s'attendaient ni à l'apparition de ce nouveau produit ni à cette modification importante des droits de douane. D'où le rapport entre David et Goliath, le propanil et la mercatique. Les leçons que l'on peut tirer de cette histoire sont très simples mais très importantes pour les sociétés qui sont en concurrence avec d'autres sociétés plus importantes et plus riches.

IL N'Y A PAS DE PRODUITS DE CONSOMMATION COURANTE :

La première leçon à apprendre est que les produits de consommation courante, ça n'existe pas ? Par exemple, nous assistons dans le monde entier à une concurrence farouche sur le marché de l'eau embouteillée. Pourtant, l'eau n'est jamais que de l'eau - n'est-ce pas ? Certaines sociétés affirment que leur eau est meilleure parce qu'elle vient de sources souterraines d'une grande pureté. D'autres vantent les avantages d'une eau claire et fraîche provenant de torrents. D'autres, comme Perrier, commercialisent leur eau dans une bouteille particulière, petite et aisément reconnaissable. D'autres encore aux Etats-Unis conditionnent leur eau dans des conteneurs de huit litres qui se rangent facilement dans un grand réfrigérateur et se

transforment en distributeurs d'eau individuels. Ces sociétés, pour vendre leurs produits, doivent inverser le processus normal, c'est-à-dire transformer un produit de consommation courante en une spécialité, au lieu de faire le contraire. Dans le cas de l'eau, les producteurs, pour différencier leur produit, mettent l'accent sur ses origines et son conditionnement. Dans le cas du propanil, le conditionnement constitue un facteur essentiel, qui a contribué à différencier le produit de la société de l'auteur de celui des concurrents, bien que lesdits produits aient la même apparence, la même odeur et le même prix.

LA MERCATIQUE ET LA VENTE

La deuxième leçon à apprendre est qu'il existe une différence importante entre la mercatique et la vente. L'auteur s'était vu chargé de vendre du propanil sur le marché international. Il a commencé avec un produit à la recherche d'un client. Pour être efficace, il aurait dû commencer avec un client à la recherche d'un produit. Au fur et à mesure qu'il a rencontré des clients potentiels, il a compris leurs besoins et a pu alors leur offrir de nouveaux produits et services. Cette évolution, aussi subtile soit-elle, est importante. Le vendeur se fonde sur un produit, le mercaticien sur un besoin. Si l'auteur réussit à convaincre ses lecteurs, qu'une entreprise, quelle qu'elle soit, doit avoir pour première activité de créer une clientèle, il aura alors rendu service à tous les petits entrepreneurs, ingénieurs, spécialistes et artisans qui, du fait de leur formation et de leurs habitudes, se fondent sur un produit, plutôt que sur les besoins du consommateur. Des Goliath tels qu'IBM, Ford, U.S. Steel, etc., disposent de milliers d'ingénieurs mettant au point des produits merveilleux que personne n'achètera, parce qu'ils ne correspondent pas aux besoins des clients.

PROPOSER LE PRODUIT OU LE SERVICE ADEQUAT

Troisièmement, il ne suffit pas de connaître les besoins de ses clients, il faut aussi leur offrir un produit ou un service adéquat pour répondre à un besoin ou à un ensemble de besoins. Dans l'exemple du propanil, la vente de la matière première accompagnée d'instructions pour préparer le produit répondait à trois besoins des clients : produit meilleur marché, utilisation de matières premières locales et développement d'entreprises locales.

L'EXEMPLE D'APPLE

S'agissant d'introduire le bon produit au bon moment sur le marché, l'exemple d'Apple est peut-être un des plus intéressants. Il y a environ 10 ans, cette société n'était rien d'autre qu'un petit garage occupé par deux entrepreneurs en puissance qui ont compris que le moment était venu de créer un petit ordinateur destiné à monsieur tout le monde. Ils ne se sont pas contentés de lancer le produit, mais ont aussi forgé des expressions telles que "Personal Computer" (ordinateur individuel) et "A Computer for the Rest of Us." (un ordinateur pour tous). Ils ont répondu aux besoins des consommateurs qui recherchaient un petit ordinateur facile et amusant à utiliser. En 10 ans, la société a déjà vendu pour plus de 2,7 milliards de dollars d'ordinateurs. Un tel succès devrait inspirer les pays en développement dans le monde entier. Pourquoi fallait-il que ces entrepreneurs soient américains, alors qu'il y a des esprits brillants sur toute la planète ?

LE MARCHEAGE (MARKETING MIX)

La mercatique ne vise pas absolument à définir un marché cible, à analyser les besoins et à créer l'offre permettant d'y répondre. La politique de prix, la politique de communication avec les clients (promotion) et la politique de distribution (pour que le consommateur puisse aisément acheter le produit) sont d'autres composantes essentielles de ce que l'on appelle couramment le "marketing mix" ou marchéage. Le marchéage repose sur un ensemble de variables qu'il faut suivre en permanence, non seulement pour répondre aux besoins du consommateur, mais aussi pour conserver la clientèle que l'on a créée. Il faut constamment remettre en question ces composantes du marketing mix (également désignées en anglais par l'expression "les quatre P" : Product, Price, Promotion, Place) et les modifier en fonction des besoins d'une économie mondiale de plus en plus concurrentielle.

L'auteur a constaté au cours de ses voyages à travers le monde que certains ne comprennent pas suffisamment la complexité de la notion de mercatique. Dans de nombreux pays développés ou en développement, les dirigeants d'entreprises ne voient pas de différence entre les termes mercatique et vente, qui passent pour synonymes. L'aide aux pays en développement doit passer par un processus d'éducation visant à faire comprendre les éléments fondamentaux de la mercatique. Ce processus doit être permanent, parce que l'on se contente trop souvent d'un bref programme de formation après lequel les participants peuvent affirmer : "Après ces trois jours de stage, nous savons tout ce qu'il y a à savoir". Cela est contraire à ce que l'auteur a affirmé, à savoir qu'il faut une vie entière pour maîtriser la mercatique.

LA COMPLEXITE DE LA MERCATIQUE

Un exemple permettra de mettre cette complexité en lumière. L'auteur dirige actuellement l'International Marketing Institute (IMI) qui organise un programme annuel de six semaines sur l'organisation de la mercatique (Marketing Management Program (MMP)) et met aussi sur pied dans ce domaine des programmes individualisés à l'intention de divers pays et sociétés à travers le monde. L'un de ces programmes, mis au point pour une grande société multinationale au Mexique, fait ressortir les difficultés que l'on rencontre lorsque l'on croit que de brefs séminaires suffisent pour remédier rapidement à tous les problèmes de mercatique.

En fait, la société en question voyait loin. Elle considérait que l'adhésion du Mexique à l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce était à la fois une chance et un danger. La chance tenait à la possibilité de rendre ses produits compétitifs sur les marchés internationaux, le danger venait de l'arrivée sur le marché national de concurrents étrangers contre lesquels il faudrait lutter. Il a d'abord été convenu qu'un bref séminaire de quatre jours destiné aux cadres moyens serait un investissement utile. Au cours de ce séminaire, le P.-D.G. de la société a décidé d'investir aussi dans une série de séminaires d'une journée pour lui-même et les directeurs et administrateurs généraux de la société. C'est ainsi qu'a commencé le processus de sensibilisation aux questions de mercatique dans l'ensemble de la société. Plusieurs autres programmes portant sur des sujets précis (études de marchés, mercatique industrielle, élaboration d'un plan de mercatique, etc.) ont été mis sur pied. La société a poursuivi sur cette voie et a constitué son propre comité de mercatique chargé d'examiner les plans de

commercialisation, ainsi que les plans relatifs aux profits. Malgré cette attitude apparemment progressiste, il semble maintenant que tout s'est en fait passé comme si la société était près de deux ans en avance sur elle-même. Elle avait oublié d'intégrer le programme à l'échelle de la société, du sommet jusqu'à la base. Aussi, une nouvelle série de plans est-elle en cours d'élaboration pour recommencer l'opération à zéro.

MOMENTS DE VERITE

Il n'y a pas si longtemps, une grande compagnie aérienne internationale (SAS) perdait de l'argent alors qu'à l'époque de nombreuses autres compagnies faisaient des bénéfices. Le président a alors été licencié et remplacé par Jan Carlsson. Le jour même de son entrée en fonctions, celui-ci a ordonné à ses employés de remplacer un tableau d'affichage électronique détraqué indiquant où récupérer les bagages - par des panneaux écrits à la main afin d'aider les passagers dans l'embarras à trouver leurs valises. Cette démarche - à l'écoute du client - a donné naissance à un concept qu'il a appelé "moments of truth" (moments de vérité). Il jugeait que tout contact entre ses clients et ses employés était un moment de vérité, un moment où le client décidait s'il allait ou non continuer à utiliser les services de la compagnie. Il a en outre estimé que chaque passager était à l'occasion de chaque vol en contact cinq ou six fois avec des employés de la compagnie. On pouvait donc peut-être compter 50 000 moments de vérité par jour, soit plus de 18 millions par an ! Une chose est claire : le client évalue constamment dans quelle mesure et dans quelles conditions ses besoins (réels ou supposés) sont à tout moment satisfaits.

LA SENSIBILISATION A LA MERCATIQUE, PREMIER PAS VERS LA MAITRISE DE LA MERCATIQUE

La sensibilisation à la mercatique et à ce qu'elle recouvre est un élément déterminant du succès d'une petite entreprise.

Parce que la mercatique est plus un art qu'une science, il est difficile de la comprendre et de l'appliquer de manière universelle. La situation est encore compliquée par la multiplicité des définitions rencontrées. Cependant, s'il considère la mission de sa société et en premier lieu sa raison d'être, le petit entrepreneur devrait avoir une première idée de ce qu'est la mercatique et de ce qu'il peut faire pour renforcer sa compétitivité. Sa tâche sera beaucoup plus facile s'il comprend que la mission de son entreprise est avant tout de créer une clientèle.

Trop souvent, la petite entreprise commence par vendre, ce qui signifie qu'elle débute avec un produit ou un service. La petite entreprise qui réussit commence par faire de la mercatique, ce qui signifie qu'elle débute avec une clientèle. S'il comprend que la tâche de toute entreprise est de créer une clientèle, l'entrepreneur aura fait le premier pas vers la maîtrise de la mercatique.

COMMENT CONSERVER LA CLIENTELE QUE L'ON A CREEE - L.L. BEAN

L'entreprise familiale de vente par correspondance L.L. Bean, située dans l'Etat du Maine (nord-est des Etats-Unis) est un bon exemple de société à l'écoute de sa clientèle. Cette société vend essentiellement du matériel pour

les activités de plein air (tentes, chaussures de marche, matériel de pêche et de chasse, matériel de camping, vêtements, etc.). M. Bean impose comme règle absolue à ses employés d'accepter tout article retourné par un client, quel que soit son état.

Un jour, un employé présente à M. Bean une paire de chaussures qui ont l'air d'avoir servi pendant des années. Très usées, elles dégagent une odeur nauséabonde. L'employé insiste pour que M. Bean fasse exception à la fameuse règle et refuse de reprendre les chaussures.

M. Bean, furieux, jette l'employé hors de son bureau en lui ordonnant d'accepter les chaussures sans autre discussion. L'employé suit ses instructions, comprenant après coup la leçon de mercatique que M. Bean s'est efforcé de lui inculquer. Un client reste un client, même lorsqu'il essaie de tirer indûment parti des objectifs ou principes d'une entreprise commerciale. En l'occurrence, M. Bean savait que la paire de chaussures dont le prix de détail était de 55 dollars lui revenait probablement à environ 8 dollars et il aurait certainement été dommage de perdre un client pour une somme aussi faible. Par ailleurs, une étude intéressante a récemment révélé qu'il faut investir quatre fois plus pour trouver un nouveau client que pour en conserver un ancien. Si cela est vrai, il aurait fallu que M. Bean investisse 32 dollars, soit 400 % du prix de revient de l'article en question, pour trouver un autre client. M. Bean pensait en outre que le client, pendant qu'il attendait ses nouvelles chaussures, pourrait acheter un nouvel anorak ou un couteau de chasse. S'il ne le faisait pas cette fois-là, il le ferait peut-être la prochaine fois qu'il viendrait !

ACQUERIR UN ESPRIT D'ADAPTATION AU MARCHÉ

Le point essentiel qui ressort de l'exemple ci-dessus est clair : il se peut que le client n'ait pas toujours raison, mais il reste le client ! On a dit précédemment que le rôle d'une entreprise, grande ou petite, est de créer une clientèle. Elle ne devrait ménager aucun effort pour conserver ses clients en suivant en permanence leurs besoins, leurs désirs et leurs exigences, ce qu'elle ne peut faire - quelle que soit sa taille - que si elle a du sommet à la base un esprit orienté vers le marché.

L'auteur a observé au cours des dernières années que, ce que souhaitent avant tout les entreprises, grandes et petites, publiques et privées, c'est d'acquérir cet esprit d'adaptation au marché. Ce désir va de pair avec une hypothèse erronée : la transformation requise serait relativement rapide et facile. Il n'existe pas de données statistiques solides sur le temps que peut prendre ce processus, mais l'auteur a constaté qu'il est en fait extrêmement long et nécessite une attention constante à l'évolution des exigences et besoins du client.

Les clients sont des individus. Les individus évoluent; leurs conditions et leur cadre de vie, que ce soit à l'échelle locale ou à l'échelle mondiale, changent sans cesse. Si l'entreprise a pour objectif de créer et de conserver sa clientèle, elle doit avoir à la fois la volonté et les moyens de suivre régulièrement et constamment l'évolution du marché. Par conséquent, les plans de mercatique doivent être continuellement adaptés en fonction de cette évolution. Le président d'Armstrong Rubber Company avait toujours sur lui un exemplaire du plan de mercatique de sa société, qui comptait une centaine de

pages. Quand des changements se produisaient sur le marché, ils étaient dûment consignés sur ce plan qui était révisé en conséquence. Ce plan de mercatique n'est pas la seule raison du succès d'Armstrong, mais il reflète l'esprit mercatique qui animait la société.

ACQUERIR UNE MENTALITE MERCATIQUE

Comment une entreprise acquiert-elle une mentalité mercatique afin de s'orienter vers le marché ? Il faut commencer par reconnaître non seulement que la mercatique détermine le succès ou l'échec d'une société, mais aussi qu'une mentalité mercatique donne un avantage par rapport à la concurrence sur le marché. L'auteur a observé dans le monde de nombreux cas où des cadres occupant des postes clefs ne voyaient pas de différence entre mercatique et vente et n'étaient donc pas en mesure de s'engager à long terme en matière de mercatique.

Il a aussi été témoin d'autres situations, par exemple un P.-D.G. se prenant d'un engouement pour de nouvelles philosophies de gestion axées sur la mercatique, engouement qui disparaît aussitôt qu'une nouvelle vogue ou marotte apparaît. Un des maîtres à penser de l'auteur répétait qu'il n'y a pas eu de changements spectaculaires dans l'art de la mercatique; comme l'a dit Kotler, il faut toute une vie pour maîtriser la mercatique !

VERS LA MAITRISE DE LA MERCATIQUE

L'objectif de l'entreprise doit être la maîtrise de la mercatique. L'accès à cette maîtrise doit commencer par l'éducation et cette éducation ne peut se faire que si les cadres supérieurs comprennent clairement qu'elle nécessite un engagement à long terme et doit être considérée comme un investissement dans la mise en valeur à long terme des ressources humaines de la société. L'éducation doit aussi imprégner tous les niveaux de l'entreprise, grande ou petite, parce que ce sont les efforts intégrés de mercatique déployés à tous les niveaux de l'entreprise qui permettent d'offrir des produits répondant aux besoins bien perçus des clients. Si les besoins des clients ne sont pas bien perçus à tel ou tel niveau de l'entreprise, il est impossible aux autres niveaux d'offrir les produits ou les services appropriés.

L'enseignement de la mercatique peut prendre diverses formes : long terme ou court terme, conférences ou présentations audiovisuelles, thèses universitaires ou études de cas sur les "guerres commerciales". Mais il faut que cet enseignement soit à long terme et touche l'entreprise tout entière pour avoir un effet positif et créer un environnement tourné vers le marché. La notion de "moments de vérité" mentionnée plus haut met en relief la règle à suivre pour maîtriser la mercatique : la mercatique doit être l'affaire de tous au sein de la compagnie, du pilote au bagagiste. Peu importe avec quels employés le client a des contacts dans une entreprise; le fait est qu'il jauge constamment celle-ci en fonction desdits contacts.

Les avantages qu'une société peut retirer d'une politique tournée vers le marché ont été largement traités dans les ouvrages de mercatique. Les sociétés tournées vers le marché sont celles qui accroissent leur part de marché, innovent ou renforcent la position dominante de leurs produits par

rapport à ceux de leurs concurrents, distribuent leurs marchandises le plus efficacement, assurent la promotion de leurs produits ou services de manière à retenir l'attention des clients et déterminent le prix de leurs produits de manière à développer et à élargir leurs créneaux commerciaux. Ces sociétés reçoivent la rétribution de leur compétence sous forme d'une meilleure compétitivité et de plus gros profits. Les pays en développement ont donc intérêt sur le plan de la mercatique à profiter des leçons tant de leurs propres sociétés que des sociétés étrangères. Mais cela ne suffit pas; il faut, pour commencer, apprendre et appliquer les notions de mercatique.

PROGRAMME D'ORGANISATION DE LA MERCATIQUE POUR LES PETITES ENTREPRISES

L'auteur propose que les petites entreprises, de concert avec les organisations internationales d'assistance (Agency for International Development des Etats-Unis, Organisation internationale du Travail, ONU, etc.), recherchent des subventions pour financer au moins trois ans de formation à l'organisation de la mercatique. Il y aurait chaque année trois semaines de formation sur place pour améliorer les capacités des cadres d'entreprises tant privées que publiques en matière d'organisation de la mercatique. Le programme se décomposerait à peu près comme suit :

REUNIONS D'ORIENTATION AVANT LA TENUE DE SEMINAIRES

La planification devrait commencer par des réunions d'orientation rassemblant les personnes susceptibles de suivre la formation envisagée. L'objet de ces réunions serait de déterminer les besoins de formation à l'organisation de la mercatique dans une entreprise ou un pays donné et en même temps de se faire une idée de l'orientation présente et future de l'économie locale en fonction des informations émanant de ces diverses réunions. Un projet de programme serait alors mis au point et examiné avec l'organisme qui en assurerait le financement et l'organisme chargé de la formation. Ce programme serait encore perfectionné et complété en collaboration avec les participants aux réunions d'orientation et l'organisme chargé de la formation.

PREMIERE ANNEE

Il y aurait, la première année, un séminaire de trois semaines visant à enseigner aux cadres en exercice les techniques élémentaires de mercatique. L'objet de ce premier séminaire serait de présenter de manière détaillée la mercatique et les éléments interdépendants du "marchéage". Le programme devrait associer la formation de type classique et la "formation consultative". La formation consultative permet aux employés d'une société donnée de rencontrer des représentants de sociétés locales pour examiner des problèmes concrets relatifs à la détermination des prix, à la mise au point des produits, à la promotion et aux circuits de distribution.

DEUXIEME ANNEE

Il y aurait à nouveau un séminaire de formation de trois semaines, mais il comprendrait deux parties : programme accéléré de formation de base qui durerait deux semaines et serait similaire à celui organisé la première année, et programme de niveau intermédiaire qui durerait une semaine. Le programme de niveau intermédiaire servirait à renforcer les compétences de ceux qui auraient suivi le premier séminaire et qui auraient bénéficié entre-temps d'une année supplémentaire d'expérience concrète en matière de mercatique.

TROISIEME ANNEE

Le programme serait le même que pour la deuxième année, mais on y ajouterait un séminaire de niveau supérieur organisé pendant une semaine à l'intention des cadres supérieurs qui auraient déjà participé aux programmes antérieurs ou qui souhaiteraient renforcer leurs compétences en matière d'organisation de la mercatique.

FUTURS PROGRAMMES

En cas de succès du modèle de formation répartie sur trois ans décrit ci-dessus, on espère que les programmes de formation à l'organisation de la mercatique (niveaux élémentaire, intermédiaire et supérieur) seront institutionnalisés : un institut local de formation continue maintiendrait des liens avec l'organisme initialement chargé de la formation, mais dans l'optique d'une autosuffisance à long terme. Les services d'administration des programmes annuels seraient concentrés dans un grand établissement de formation locale, un institut de gestion ou une université qui agirait en collaboration avec l'organisme initialement chargé de la formation. Tout nouvel établissement devrait être totalement autonome, l'administration étant financée par le secteur industriel privé et les programmes par la perception de droits de participation raisonnables.

EVALUATIONS

Des évaluations seront présentées régulièrement à l'organisme de financement et au partenaire local si les deux parties le désirent. L'organisme chargé de la formation devra collaborer étroitement avec toutes les parties, de manière à ce que le programme lui-même soit tourné vers le marché et à ce que les séminaires aient un caractère pratique et soient adaptés aux besoins de tous les participants.

PROGRAMME DU STAGE PROPOSE

PREMIER JOUR : LA GESTION MERCATIQUE ET SON CONTEXTE

- Vue d'ensemble du stage
- Le concept de mercatique
- Mercatique : stratégie et gestion
- Marchéage

DEUXIEME JOUR : PLANIFICATION DE LA MERCATIQUE DANS L'ENTREPRISE. I

- Planification de la mercatique
- Stratégie de création de gammes de produits
- Gestion du cycle de vie des produits
 - Facteurs à prendre en compte sur le marché national
 - Facteurs à prendre en compte sur le marché international
- Stratégies de mise au point de produits
- Analyse de la concurrence

TROISIEME JOUR : POLITIQUE DE PRODUIT.

- Stratégie de positionnement des produits
- Analyse de l'argumentaire
- Stratégies de commercialisation des produits sur les marchés étrangers

QUATRIEME JOUR : POLITIQUE DE PRODUIT. II

- Idées de produits nouveaux
- Mise au point de produits nouveaux
- Techniques de développement de la créativité

CINQUIEME JOUR : POLITIQUE DE PRIX. I

- Analyse du seuil de rentabilité
- Application des mathématiques à la mercatique
- Etablissement et lecture d'un bilan et d'un plan des bénéfices

SIXIEME JOUR : POLITIQUE DE PRIX. II

- L'établissement des prix en tant qu'élément d'une stratégie
- Analyse du seuil de rentabilité sur un marché étranger

SEPTIEME JOUR : STRATEGIES DE PROMOTION

- Etude des différents éléments de l'action promotionnelle
- Utilisation efficace de la publicité
- Etablissement d'un budget publicité
- Mesure de l'impact de la publicité
- La promotion des ventes en tant qu'élément d'une stratégie

HUITIEME JOUR : GESTION EFFICACE DES VENTES

- Gestion d'une force de vente
- Evaluation de l'efficacité des vendeurs
- Importance relative de la force de vente et de la publicité dans la stratégie de vente
- Le vendeur mercaticien

NEUVIEME JOUR : STRATEGIE DE DISTRIBUTION. I

- Stratégie à adopter pour la structure des circuits de distribution
- Stratégie à adopter pour le contrôle des circuits de distribution

DIXIEME JOUR : STRATEGIE DE DISTRIBUTION. II

- Gestion des conflits intervenant dans les circuits de distribution
- Stratégie de pénétration des marchés étrangers

ONZIEME JOUR : PLANIFICATION ET PREVISIONS. I

- Prévision de la demande
- Surveillance de l'environnement
- Mise au point d'un système d'information sur la mercatique

DOUZIEME JOUR : PLANIFICATION ET PREVISIONS. II

- Coordination des prévisions et des plans
- Utilisation du plan comme moyen de contrôle

TREIZIEME JOUR : CONSIDERATIONS STRATEGIQUES. I

- Types de structures d'organisation
- Détermination d'objectifs primordiaux

QUATORZIEME JOUR : CONSIDERATIONS STRATEGIQUES. II

- Gestion des relations entre organisations
- Gestion des ressources humaines

QUINZIEME JOUR : QUESTIONS EXAMINEES EN CONCLUSION

- Commercialisation sur le marché des Etats-Unis et d'autres pays développés
- Commercialisation directe (reprise d'un vieux concept)
- Cohésion de la stratégie adoptée pour réussir
- Tendances futures de la mercatique

PROGRAMME TYPE D'UNE JOURNEE DE STAGE

8 h 00 - 8 h 30	Discussions en groupes (préparation des cas)
8 h 30 - 9 h 30	Exposé I
9 h 30 - 10 h 45	Etude de cas I
10 h 45 - 11 h 00	Pause café
11 h 00 - 12 h 00	Exposé II
12 h 00 - 12 h 30	Déjeuner et préparation des cas
13 h 30 - 15 h 00	Etude de cas II
15 h 00 - 15 h 30	Pause café
15 h 30 - 16 h 45	Exposé III
Soirée	Préparation des cas du jour suivant (étude individuelle)

CONCLUSION

La mercatique est un art véritablement passionnant, novateur et créatif. Elle constitue pour les cadres d'entreprises un moyen de contribuer à la prospérité générale de leur société et pour celle-ci de suivre les besoins de ses clients et d'y répondre en offrant des produits concurrentiels. Les petites entreprises qui se sont familiarisées avec le concept de mercatique et ce qu'il implique peuvent tirer parti, en l'adaptant, de l'expérience acquise par les grandes entreprises.

Toute sensibilisation à la mercatique passe d'abord par la connaissance de ce concept, qui ne peut être acquise que par une formation. La simplicité même du concept fait que l'on tend souvent à l'oublier ou à le négliger. Le programme ébauché dans le présent document n'est qu'une des nombreuses méthodes que peuvent adopter les petites entreprises pour former leurs cadres. Tout comme l'art de la mercatique lui-même, la formation à la mercatique doit être un processus permanent, conduisant à la maîtrise de cet art.

* * * * *