

Zeitschrift: Revue économique franco-suisse
Herausgeber: Chambre de commerce suisse en France
Band: 31 (1951)
Heft: 5

Artikel: Les problèmes de la vente et l'étude du marché
Autor: Schertenleib, Charles
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-888580>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 14.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Les problèmes de la vente et l'étude du marché

par

Charles Schertenleib

Directeur des Grands Magasins « Innovation S. A. »
Privat-docent à l'Université de Lausanne

Cet article inaugure une série d'études qui traiteront de la politique commerciale des entreprises. On peut toutefois se demander si le moment est bien choisi pour consacrer, dans cette Revue, un certain nombre de pages aux problèmes de vente, de distribution, de publicité et d'étude de marchés. Nos chefs d'entreprise ne sont-ils pas préoccupés maintenant davantage par des soucis d'approvisionnement et de production que par des difficultés d'écoulement de leurs produits? Est-il dès lors opportun d'aborder ici l'étude des problèmes de vente? Nous le pensons.

La situation actuelle ne se prolongera pas indéfiniment si, par bonheur, un conflit mondial n'éclate pas. Tôt ou tard la concurrence renaîtra. Il sera alors trop tard, quand les difficultés d'écoulement commenceront à se faire sentir, pour mettre sur pied une politique commerciale valable. Celle-ci ne s'improvise pas. C'est en période de haute conjoncture qu'il faut se préparer aux crises si l'on prétend en atténuer les effets. Quand la lutte contre la concurrence s'engage, il n'est plus temps de songer à l'organisation et au rôle des services de vente dans l'entreprise. Ceux-ci doivent être parfaitement au point et capables de remplir leurs importantes fonctions.

La première mission française de la construction électrique qui s'est rendue aux Etats-Unis en 1949 a clairement relevé, dans son rapport, le rôle essentiel des services de vente dans les entreprises américaines:

« Les services de vente américains ne sont pas seulement conçus comme étant chargés de l'écoulement de la production; il est dans leurs attributions de rechercher l'accroissement des débouchés, d'orienter les prévisions de l'entreprise en ce qui concerne les quantités et les caractéristiques des matériels à construire, de guider enfin le choix des clients vers les caractéristiques fixées en fonction de leurs desiderata, mais aussi des possibilités techniques, des normalisations, des prix, etc. ».

Des fonctions aussi essentielles ne sauraient être remplies à l'aide de mesures hâtives, désordonnées et maladroites. C'est dans cet esprit que nous abordons l'étude des problèmes de la politique commerciale des entreprises, problèmes qui n'ont été, jusqu'à maintenant, traités dans cette Revue que très accessoirement.

Nous vivons une époque qui consacre dans beaucoup de domaines, et en particulier dans le monde commercial, industriel et financier, la faillite de l'empirisme.

La plupart des dirigeants ont été amenés par la force des choses à perfectionner l'organisation interne et externe de leur entreprise et à analyser très attentivement chaque phase du processus industriel et commercial. On a entrepris de mesurer, de contrôler l'efficacité des méthodes et, procédant par analyses successives, on a déterminé les causes, les conditions de développement de « faits » pris isolément pour en dégager ensuite un certain nombre de lois. La conduite

rationnelle des entreprises a trouvé à cet égard, dans le développement des méthodes comptables et du contrôle budgétaire, deux techniques fort précieuses et sans doute indispensables.

Il semble néanmoins que trop de jeunes commerçants leur réservent une part quelque peu excessive. En effet, si la comptabilité, que nous pourrions considérer comme l'algèbre du droit de la vie des entreprises, permet d'enregistrer l'expression conventionnellement chiffrée des faits à un moment donné, si le contrôle budgétaire serre d'un peu plus près ces données et y introduit souvent un contrôle quantitatif, l'action de ces techniques a cependant des

limites rapidement atteintes. Auxiliaires utiles de gestion, elles laissent pourtant sans réponse un grand nombre de questions qu'un chef commercial digne de ce nom se pose presque journellement. Il ne leur est pas possible de déterminer les raisons du comportement du facteur indispensable au développement et au maintien de l'affaire, c'est-à-dire le client. La génération de jeunes commerçants que nous voyons actuellement à l'œuvre semble être trop souvent entièrement subjuguée par des méthodes strictement administratives de travail, alors que la connaissance plus profonde de leurs marchés et du consommateur final leur est fréquemment étrangère. Les bilans successifs d'une entreprise, aussi intéressants qu'ils puissent être, ne sont en définitive que les photographies de la situation de cette maison, prises à des moments divers. Se baser sur les chiffres pour prévoir la physionomie de l'entreprise dans l'avenir sans avoir, par une étude du marché, déterminé les chances de son succès futur et ses possibilités nouvelles de « rayonnement commercial », paraît des plus aléatoire. Un de mes amis, ancien contrôleur fédéral des contributions, avait l'habitude de dire, lorsqu'un contribuable lui soumettait son bilan et lui offrait d'une manière pressante l'examen de ses livres, que ce qui l'intéressait au plus haut degré n'était pas « ce qui se trouvait dans la comptabilité, mais précisément ce qui ne s'y trouvait pas ». C'est en somme ce que l'étude du marché bien conduite est à même de donner. Le chef d'entreprise moderne se doit d'être au moins aussi curieux que son perceuteur !

QU'EST-CE QUE L'ÉTUDE DU MARCHÉ ?

L'étude du marché est une analyse méthodique pratiquée en vue d'établir une politique de vente, une stratégie commerciale efficace. Elle a donc pour but essentiel, sinon de résoudre, du moins d'éclairer la plupart des problèmes commerciaux et d'y apporter des éléments nouveaux sur les causes de votre succès ou celles de votre échec. Il ne s'agit par conséquent nullement d'une méthode nécessitant la possession d'une science hermétique, mais tout simplement d'une technique facilement accessible, à la condition de s'en remettre à une méthode d'examen des faits suffisamment éprouvée.

La difficulté d'une étude du marché provient du mélange nécessaire des éléments chiffrés que traduisent la comptabilité, les statistiques commerciales et des faits qui ne sont pas encore observés par ceux-ci.

Les données comptables et statistiques de l'analyse des ventes de l'entreprise déterminent l'expansion atteinte. Elles prennent une signification nouvelle dès qu'elles sont comparées avec les données quantitative et qualitative du marché général. L'examen de

ces deux situations conduit à la recherche du marché optimum de l'entreprise et de la mise en place du plan d'action susceptible de l'assurer.

Certains chefs d'entreprises croient connaître leurs marchés lorsqu'ils ont analysé la source géographique de leurs commandes, l'importance du rythme de la demande. Sur cet examen des ventes passées, ils projettent l'avenir au moyen d'un coefficient d'augmentation ou de diminution suivant les facteurs économiques généraux de la conjoncture, desquels ils croient que leur entreprise est particulièrement dépendante. Certes, il est arrivé que, dans le bon vieux temps, des entreprises bénéficiant de circonstances exceptionnelles ont eu, malgré de telles méthodes, une carrière heureuse et ont pu poursuivre un développement satisfaisant. Ce sont cependant des cas fort rares, qui le deviendront d'ailleurs encore davantage dans un monde où la concurrence s'intensifie et où les méthodes d'action directe sur le public par la presse, la radio, deviennent plus perfectionnées.

Cette méthode sommaire se traduit par un sentiment général d'optimisme ou de pessimisme assez vague, qui est fort éloigné de ce que nous appelons une « prévision raisonnée des ventes », base de toute stratégie commerciale.

Or, cette prévision ne peut être satisfaisante et complète que si elle repose sur une supputation des chances des produits sur le ou les marchés auxquels ils participent. Le vieux slogan des entreprises de distribution « La vente commence à l'achat » est aussi sage que suggestif. Un de mes collègues l'exprimait d'ailleurs un peu catégoriquement en remarquant qu'un innocent pouvait acheter en cinq minutes beaucoup plus de marchandises que dix vendeurs les plus intelligents n'en pouvaient vendre en une année ! La théorie, aussi bien que la pratique, lui donnent raison.

L'étude du marché n'est pas non plus une collection de graphiques, d'indices économiques ou de cours des matières premières, accompagnés de commentaires que l'on trouve habituellement dans n'importe quel journal économique, avec lesquels certaines agences ont cru faire de l'analyse du marché. Ces pseudo-études ne sont que la caricature de cette technique. L'étude du marché demande l'intervention du spécialiste averti ; elle ne permet pas l'improvisation.

Les limites forcément étroites d'un article introductif sur la question ne nous permettent pas de faire un exposé complet des méthodes de l'étude du marché. Celle-ci est d'ailleurs certainement connue de la plupart des lecteurs de cette Revue. Nous rappellerons cependant que les buts de l'étude du marché portent sur des points essentiellement pratiques. Citons parmi ceux-ci la tâche :

- d'apprécier la valeur d'un produit ;
- de juger des méthodes de fabrication de celui-ci ;
- d'estimer quantitativement et qualitativement un marché ;
- de juger la vente et ses méthodes ;

- de juger le plan de vente, la qualité des vendeurs ;
- de juger la concurrence ;
- de préparer l'action publicitaire qui sera à la base de la stratégie commerciale de l'entreprise.

L'étude du marché proprement dit, d'un produit ou de l'entreprise, conduira par conséquent le praticien à examiner de près la personnalité des clients successifs du produit de l'entreprise, l'étendue du marché actuel qu'ils composent, le pourcentage des non-consommateurs relatifs ou absolus, l'importance, la nature de la concurrence, sa force, ses faiblesses. Elle traduira parfois des besoins non exprimés jusqu'à présent par le consommateur, pour la simple raison qu'on ne les a jamais fait naître.

Les ressources de l'étude du marché et les observations qu'elle est à même de faire, sont presque inépuisables, car le marché est avant tout vivant et se renouvelle constamment.

Je crains que si je poursuivais ma pensée, vous en viendriez à croire que je considère l'étude du marché comme une espèce de panacée susceptible de résoudre tous les problèmes. Tel n'est pas le cas, et c'est à bon droit qu'un praticien éprouvé de l'étude du marché, M. Marcel Nancey, spécialiste français bien connu, donne en cinq points quelques conseils :

1° ne pas espérer d'une étude de marché qu'elle apportera en elle-même et miraculeusement la solution, vainement cherchée depuis longtemps, d'un problème particulièrement délicat ;

2° bien préciser les buts et les limites de l'enquête projetée et ne pas demander à celle-ci plus qu'elle ne peut donner ;

3° bien se persuader qu'une étude de marché ne peut apporter que des indications, des indications valables certes, mais non des certitudes mathématiques et absolues, ou des indications de tendances que l'on puisse généraliser à outrance ;

4° ne pas demander à l'étude la simple confirmation de ses propres opinions et écarter comme non valables les indications contraires ;

5° ne pas demander à l'étude des découvertes sensationnelles. Un professionnel connaît en général assez bien les conditions du marché dans sa propre branche. L'étude n'a point pour but d'inventer des nouveautés spectaculaires et doit se contenter d'enregistrer l'état de choses existant. Mais, ce faisant, elle apporte au chef d'entreprise : d'abord une confirmation non négligeable de ses connaissances, des précisions fort utiles concernant certains points et aussi une vue analytique et synthétique qui lui permet de considérer le problème sous un jour différent de celui dont il a l'habitude, et l'aide ainsi à prendre ses décisions.

Paroles de sagesse, sans doute. La meilleure étude du marché ne donnera pas automatiquement à un produit « toutes les qualités du produit de la concurrence + 1 », équation indispensable du succès, mais son utilité sera inestimable déjà si sur certains points elle remplace des *inconnues* par des *données précises*.

L'apport de l'étude du marché au succès de l'entre-

prise est en général trop peu connu. La raison en est fort simple : l'entreprise n'a aucun intérêt à publier les causes de ses bons résultats et le technicien du marché est aussi discret à cet égard.

Citons cependant, en respectant l'éloquente sobriété d'Édouard Boncet, les résultats relevés par un praticien averti :

— Une firme de produits alimentaires revient sur le marché après une éclipse de six années. Pour sa campagne de rentrée, elle fait étudier son marché, qui révèle la nécessité de modifier profondément l'argumentation de naguère.

— Un fabricant de jouets « deuxième âge » assiste, en quelques semaines, à l'effondrement de ses ventes. Une enquête lui apprend que cela est dû à la mise sur le marché d'articles concurrents nettement meilleurs, et lui fournit les bases d'un effort de redressement.

— Un gros détaillant en couleurs-articles de ménage perd sa clientèle au profit des petites boutiques du voisinage. Un sondage en explique les raisons, préconise les remèdes : six mois après, la situation est rétablie.

— Par une publicité massive et bien orchestrée, une importante firme de produits ménagers travaille le marché en profondeur. Une enquête, effectuée en cours de campagne, révèle que, par suite d'habitudes bien ancrées chez le consommateur, le succès d'une telle politique paraît moins certain qu'on ne l'aurait cru au départ.

Ces exemples montrent mieux qu'un long exposé comment l'étude du marché peut servir les intérêts de ceux qui y ont recours.

L'ÉVOLUTION DE SA TECHNIQUE

Si l'analyse des données comptables et statistiques de l'entreprise ne pose habituellement pas de problèmes de méthodes, il n'en est pas de même en ce qui concerne l'appréciation du marché général. L'évolution de la technique d'introspection du marché n'est pas terminée.

Actuellement, la méthode la plus courante est celle des sondages. L'américain Gallup l'a rendue populaire en procédant à des enquêtes dans le domaine fluctuant de la politique et ses travaux ont apporté une expérience dont bénéficie aujourd'hui le monde commercial. Cette technique, basée sur la loi mathématique des probabilités, permet d'affirmer que les résultats chiffrés ne s'éloignent pas de la réalité de plus de 5 %. Cette marge d'erreur possible est d'une précision qui est bien rarement insuffisante sur le plan économique.

Monsieur de la Palice aurait dit que, pour connaître l'opinion de ses acheteurs réels ou futurs, il faudrait les interroger. C'est ce principe qu'applique l'enquête par sondages, mais pour rester dans des délais et des limites de prix acceptables, les questions ne sont

posées qu'à un nombre restreint de personnes. Leur opinion reflète celle de l'ensemble de la population étudiée, à condition que les caractéristiques de cette population soient représentées en proportions très exactes dans le groupe témoin. Cet « échantillonnage » se fait d'après des statistiques démographiques et les critères choisis sont généralement ceux qui seront les plus utiles dans l'interprétation pratique des résultats. Il est primordial, en effet, qu'une étude du marché renseigne un industriel sur la structure de sa clientèle : les acheteurs se recrutent-ils plus parmi les hommes ou les femmes, dans les classes riches, moyennes ou pauvres, dans les milieux urbains, mi-urbains ou ruraux ? L'âge est encore un indice précieux et nous avons vu des entreprises, qui souffraient du vieillissement de leur clientèle, redresser leur situation en orientant tous leurs messages publicitaires vers les jeunes acheteurs.

Lorsque les différentes couches de la population sont représentées avec exactitude, c'est-à-dire que la « stratification » est bonne, l'échantillonnage peut être relativement faible. En France, l'Institut français d'opinion publique (IFOP) a prouvé à maintes reprises la précision de ses résultats en interrogeant 2.500 personnes. En Suisse, le Groupement romand pour l'étude du marché, dont les études sont dirigées par M. Pierre Devrient, spécialiste bien connu de notre pays, a pu contrôler des marges d'erreur de moins de 2 % en faisant des études sur 1.600 personnes. La tendance actuelle est de réduire le nombre des échantillons interrogés pour abaisser encore le prix des études et mettre ainsi au service de n'importe quelle entreprise commerciale un outil de travail qui se révèle indispensable.

L'enquête par sondages se fait d'après un questionnaire minutieusement préparé et essayé, de façon à rendre les questions parfaitement compréhensibles à chacun et éliminer toute influence sur la réponse. Les enquêteurs, formés et entraînés au préalable, interrogent des personnes choisies d'après les critères qui leur sont indiqués. Lorsque, il y a un peu plus de dix ans, l'étude du marché a fait ses débuts pratiques en Europe, on redoutait d'essayer le refus des gens interviewés. On a beaucoup utilisé alors l'enquête indirecte, qui consistait à diriger une conversation selon un schéma donné, à y glisser habilement les questions préétablies, puis à noter les réponses après avoir pris congé de son interlocuteur. Mais, l'expérience aidant, on a constaté que l'Européen n'était pas si méfiant, qu'il répondait sans peine à la plupart des questions, dont le but final lui échappe souvent, mais qui l'amuse presque toujours. Il faut parfois calmer un esprit inquiet et lui prouver qu'il s'agit d'une enquête purement économique et non d'espionnage au bénéfice d'une puissance supposée généralement orientale. On en vient donc de plus en plus à l'enquête directe, effectuée franchement, l'enquêteur remplissant son questionnaire au fur et à mesure qu'il obtient les réponses.

L'enquête indirecte a surtout été employée pour

des études sur le comportement et les réactions psychologiques de l'acheteur. La qualité de l'enquêteur joue, dans ces problèmes délicats, un tel rôle que souvent la même personne est chargée de réaliser toutes les interviews. Mais les réponses notées risquent alors de subir l'influence de l'enquêteur et les résultats n'ont pas toujours l'objectivité absolue que l'on doit souhaiter. La technique de l'établissement du questionnaire a fait de grands progrès et l'on tend actuellement à utiliser l'enquête directe pour des problèmes psychologiques aussi bien que pour des questions d'ordre purement quantitatif. Chaque enquêteur est chargé d'interroger au maximum une vingtaine de personnes, ce qui neutralise l'influence de l'intermédiaire sur les réponses données. La Commission Européenne pour l'Etude de l'opinion publique et des marchés, lors des congrès d'Amsterdam en 1948 et de Paris en 1949, a établi des règles standards que doivent suivre ses membres et qui excluent l'enquête psychologique effectuée par un ou deux enquêteurs seulement.

Très rapidement, on s'est aperçu de l'intérêt qu'il y avait à répéter tous les deux ou trois ans une même étude pour connaître l'évolution d'un produit sur un marché donné. Mais ce rythme s'est révélé insuffisant pour des produits de grande consommation et, dans divers pays, se sont créés des indices mensuels de consommation d'articles de marque. Nielsen, aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, fait un relevé mensuel des produits de marque achetés en stock et vendus dans une série de magasins de vente au détail, sélectionnés de façon à avoir un échantillonnage correct. En Suisse, « Analyses Economiques et Sociales » a basé un indice sur une série de 2.000 interviews trimestrielles effectuées auprès des ménagères elles-mêmes. Le grand intérêt de ces méthodes est de permettre de déceler immédiatement un fléchissement dans les ventes. Sans elles, les statistiques du producteur enregistrent ces fluctuations trois mois plus tard, temps moyen nécessaire pour que le changement de comportement du consommateur produise son effet sur tous les échelons de la distribution.

L'importance de la publicité dans l'économie moderne a incité les spécialistes de l'étude du marché par sondages à apporter leur contribution dans ce domaine. Leurs études portent sur deux points essentiels : la valeur relative des divers supports de publicité et l'intérêt suscité par les annonces. Il fallait compléter l'instinct, le talent et l'expérience du publicitaire par des données précises et presque mathématiques.

C'est ainsi que la radio fait l'objet d'enquêtes périodiques qui indiquent la répartition géographique des auditeurs d'un poste émetteur et le nombre de ces auditeurs aux diverses heures de la journée.

La presse, qui est le support de publicité le plus utilisé, commence aussi à dévoiler ses secrets. Depuis quelques années seulement des organismes officiels ou semi-officiels contrôlent le chiffre de tirage des diverses publications et permettent ainsi à l'annon-

ceur d'établir une corrélation entre le prix de l'espace et le nombre de lecteurs. Mais jusqu'à présent, en Europe, les journaux et magazines ignorent souvent eux-mêmes la composition et même la répartition de leurs lecteurs. L'étude du marché comble petit à petit cette lacune et permet ainsi à l'annonceur de choisir le support qui atteint le mieux la clientèle qu'il veut prospector.

Parallèlement à l'étude des supports, la méthode des sondages donne la possibilité de connaître la valeur d'une création publicitaire avant même qu'elle soit diffusée dans le grand public. Le « copy-testing » est peu coûteux, puisqu'il se fait généralement sur un échantillonnage d'une centaine de personnes. Les divers projets d'annonces, d'emballages, de prospectus sont soumis aux acheteurs qui les classent dans l'ordre de leurs préférences. Les éléments constitutifs de ces projets sont aussi soumis à des tests et il est possible actuellement de choisir de façon certaine le texte, l'illustration, la disposition qui attireront le mieux l'attention du futur acheteur.

Mais la valeur du support et la qualité d'une création publicitaire subissent encore d'autres influences et c'est la raison pour laquelle l'Américain Starch, suivi rapidement par d'autres spécialistes, se sont mis à étudier la publicité dans le journal ou le magazine lui-même. Le procédé consiste à déceler le degré d'intérêt suscité par les différentes parties du journal, voire de chaque page ; puis l'interview établit la proportion et les caractéristiques des lecteurs qui ont remarqué chaque annonce, qui ont assimilé le nom du produit et, enfin, qui ont lu plus de la moitié du texte. Ces renseignements situent la valeur relative des annonces dans une même publication ; ils indiquent l'intérêt plus ou moins grand des lecteurs de chaque journal pour une catégorie de produits ou un genre d'annonces. La répétition périodique de ces études permet aussi de savoir quelle proportion de lecteurs suit l'évolution d'une campagne de publicité ; dès que la courbe d'attention commence à baisser, il est utile de renouveler les annonces. Cette adaptation aux réactions du public épargne des frais de création prématurés ou, au contraire, la dépense d'espaces auxquels personne ne prend plus garde.

Les applications de l'étude du marché à la publicité ouvrent à l'économie des perspectives nouvelles. Il est déjà possible de répartir et de diriger un budget de publicité de façon à en contrôler le rendement. Sur ce plan encore, la méthode des sondages contribue à la rationalisation et à l'abaissement du coût de la distribution.

UNE TECHNIQUE DE COMBAT

La stratégie commerciale réclame, tout comme l'art de la guerre, une vision extrêmement exacte de la

situation, une appréciation minutieuse des forces en présence et des « chances virtuelles de manœuvre ». C'est pour cette raison que l'étude du marché mérite son titre de « technique de combat ».

Cette technique dépasse cependant singulièrement dans son application l'intérêt particulier de l'entreprise. Associations de producteurs, de distributeurs, organismes publics trouvent dans des études structurales de la distribution et des marchés les éléments les plus précieux en vue d'une politique individuelle ou publique. Le renchérissement du coût de la vie, par exemple, apparaît comme étant plus souvent le résultat d'un ensemble d'efforts coûteux, mais d'un rendement inférieur, que dû à d'autres causes moins désintéressées qu'exploite trop volontiers une certaine presse. Le public n'a pas toujours présents à l'esprit, dans son appréciation du coût de production d'un objet de consommation et du coût de la distribution, les facteurs importants et indispensables assumés par la distribution, permettant le libre choix du client dans une économie libre. Il lui est malaisé de saisir les raisons ou la complexité des canaux de la distribution, les conséquences de la mobilité de la demande, l'influence de la mode sur l'industrie, le coût des services « gratuits » auxquels il a recours et qui sont tellement entrés dans ses habitudes que, sans eux, l'existence lui apparaîtrait singulièrement dépourvue de charme.

Producteurs et distributeurs sont constamment engagés dans une lutte de réduction du coût industriel et de distribution. Signalons à cet égard l'étude la plus complète qui, à notre connaissance, ait paru en Europe sur la distribution des biens de consommation en Angleterre, publiée par l'Institut national de recherches économiques et sociales de ce pays. Elle peut être considérée comme un modèle du genre et met à la disposition de l'industrie et du commerce, sous une forme plaisante et pratique fort éloignée des indigestes census, des renseignements détaillés très utiles en vue de l'étude des marchés et des solutions pratiques que réclame la vente.

Toutefois, le meilleur rapport de vente, l'étude du marché la plus fouillée, vous placeront devant une « décision » à prendre. Rappelons-nous à cet instant ce vœu un peu exigeant que nous pourrions intituler la « prière du chef commercial », attribuée dans des circonstances toutes différentes à l'Amiral Hart :

« Donne-nous la force d'accepter avec sénérité les choses qui ne peuvent être changées. Donne-nous le courage de changer celles qui peuvent et qui doivent l'être. Et donne-nous la sagesse de distinguer les unes des autres. »

Charles Schertenleib