

c'est le problème de l'entreprise

Analyse du comportement des détaillants et politique des ristournes.

par E. VENTURA (France)

Directeur de la S.E.P.R.O.

1. - Introduction.

La discussion de la politique de prix est directement influencée par la liberté dont dispose le responsable d'une décision en cette matière.

Il existe un certain nombre de domaines où la liberté de la fixation des prix n'existe guère.

Tout d'abord, dans le domaine public, les prix du charbon, du gaz, de l'électricité, des carburants, des transports ferroviaires, des communications téléphoniques, du pain, du lait, etc... sont fixés par le gouvernement, directement ou indirectement. Cette intervention de l'Administration s'explique soit par le fait que certains produits ou services sont entre les mains de la puissance publique qui en a le monopole (ou peu s'en faut); soit par le caractère de première nécessité de certains articles.

Nous n'examinerons pas, dans le cadre du présent exposé, la politique de prix du point de vue de l'intérêt d'une collectivité régionale, mais du seul point de vue d'une entreprise, et plus particulièrement d'une entreprise placée dans un marché fortement concurrentiel, où des confrères, nationaux ou étrangers, interviennent en proposant à la clientèle des produits comparables à ceux de l'entreprise témoin à laquelle nous nous intéressons.

Pour bien se rendre compte que l'optimum pour une entreprise se distingue de l'optimum collectif, nous pouvons prendre l'exemple d'une entreprise dont les ouvriers, la clientèle et les fournisseurs sont essentiellement implantés dans la région parisienne.

Pour cette entreprise, le calcul économique peut montrer que les augmentations de capacité ont avantage à s'effectuer sur place. Mais du point de vue national, il y a des travaux de voirie, d'aménagements de la région parisienne qu'il faut supporter à cette occasion. Le bilan général, du point de vue national, peut ne pas être favorable alors qu'il le serait pour l'entreprise elle-même.

Cet exemple montre qu'il est indispensable de définir des critères économiques préalables avant de discuter des prix.

En nous limitant au cadre de l'entreprise, nous n'entendons nullement que les problèmes à l'échelle de la Nation importent peu. Bien au contraire, ils sont très importants en même temps que beaucoup plus complexes que ceux

de l'entreprise, pour laquelle le critère est beaucoup plus net à préciser : ce sera, souvent, le critère du revenu actualisé maximum sur un certains nombre d'années.

Si nous prenons donc le cas d'une entreprise, non soumise à interventions extérieures pour la fixation de sa politique de prix, c'est à la fois pour rendre l'exposé plus simple, et répondre aux préoccupations les plus fréquemment rencontrées.

Pour une telle entreprise, il existe plusieurs moyens d'action vis-à-vis de la clientèle extérieure : la politique de prix en constitue un, et un moyen de la plus grande importance, parmi les autres formes d'action sur la clientèle (publicité, emballage, avantages en nature...); car un prix a l'avantage que confère la mesure quantitative dans toute comparaison.

2. - *Elasticités de la demande en fonction des prix.*

L'élasticité est une notion fondamentale de la théorie économique. Elle constitue une mesure de l'action que les prix peuvent exercer sur un marché.

On appelle élasticité moyenne de la demande d'un produit dans une situation donnée, le rapport entre l'augmentation relative de la demande et la baisse de prix qui l'a engendrée.

Si, par exemple, en baissant le prix d'un téléviseur de 1000 NF à 900 NF soit 10%, on constate qu'on porte, toutes choses égales par ailleurs, la quantité vendue par période de 200 unités à 250 unités, soit 25% d'augmentation, l'élasticité par rapport au prix de l'article considéré est :

$$25 : 10 = 2,5$$

C'est là une *forte* élasticité, dénotant une influence très importante du prix sur la demande. L'article considéré est dit « très élastique ».

A l'inverse, dans une étude faite sur le marché du vin de consommation courante, nous avons trouvé une élasticité par rapport au prix de 0,12, c'est-à-dire qu'à 10% de hausse du litre de vin, correspond une baisse de 1,2% seulement de la consommation. Le vin, comme plusieurs denrées alimentaires, est peu sensible au prix. C'est un article de faible élasticité, parce que considéré, à tort ou raison, comme de première nécessité.

Cette notion d'élasticité, qu'il faut manier avec précaution d'ailleurs (1), tend à introduire un facteur mesurable parce que quantitatif, dans l'analyse

(1) Nous avons cité ci-dessus des exemples d'élasticité aux prix à *revenus constants*. Si les revenus sont eux-mêmes variables dans la période observée, on pourra s'intéresser de même aux élasticités de la demande aux *revenus à prix constants*. Le cas où revenus et prix varient simultanément est plus délicat à manier.

économique d'un marché. Elle joue un rôle évidemment capital dans la fixation d'une politique de prix, puisque la forme de la loi de la demande en est directement affectée.

✧ Comment connaître l'élasticité d'un produit?

Il faut bien reconnaître que malgré l'utilité incontestable de la notion d'élasticité, rares sont les entreprises qui savent, même de façon assez vague, quel est l'ordre de grandeur de l'élasticité d'un produit mis sur le marché. Il y a cependant des moyens scientifiques d'apprécier cette notion : les techniques des enquêtes par sondage, des plans d'expériences, permettent aux spécialistes d'y parvenir.

Mais on ferait une erreur en parlant d'élasticité au singulier. Il y a en fait, des élasticités différentes, selon les groupes de clients auxquels on s'adresse, selon les régions que l'on soumet à l'enquête.

Tel article, considéré comme de première nécessité dans un pays du Marché Commun, ne sera pas considéré comme tel dans un autre et où l'élasticité sera beaucoup plus élevée que dans le premier.

Il peut y avoir aussi une élasticité à explorer dans les articles susceptibles de substitution.

Lorsque le prix du vin augmente de 10% par exemple, comment réagit le marché du cidre? Si les téléviseurs baissent de 20%, comment les ventes de postes radio en seront-elles affectées?

Enfin, l'élasticité est une notion très globale qu'il y a presque toujours intérêt à affiner. Nous nous sommes aperçus dans une enquête récente que deux clients qui étaient consommateurs de la même quantité Q au prix p , réagissaient très différemment devant une réduction de tarif. Le premier ne modifiait guère sa consommation, ce qui équivalait à une élasticité nulle; pour le second, au contraire, sa consommation se trouvait brusquement fortement accrue, faisant apparaître une élasticité très élevée. D'autre part l'élasticité n'est pas une donnée immuable; elle évolue avec le temps, en fonction de l'éducation du public, sous l'effet de stimuli divers (publicité, propagande, expositions,...).

Seules, des études du comportement de la clientèle, effectuées selon des principes scientifiques établis, peuvent dégager les règles d'action les plus efficaces. Le marché américain est exploré systématiquement par les entreprises au moyen d'enquêtes approfondies de cette espèce.

Nul doute que le marché européen dans la Communauté, qui représente un potentiel comparable, ne le soit de plus en plus à son tour. En tous cas, les entreprises qui ne feraient pas appel à l'apport de ces techniques nouvelles, risquent de se trouver très handicapées vis-à-vis de leurs concurrents.

3. Situations diverses de l'entreprise.

Bien entendu, toute règle d'action en matière de prix, doit prendre en compte la situation propre de l'entreprise devant son marché.

a) S'il y a *monopole*, la politique de prix optimale dégagée par la théorie économique consiste à réaliser l'égalité du coût marginal de production et de revenu marginal. Ce dernier est inférieur au prix de vente puisqu'il faut consentir à baisser le prix sur toutes les quantités préalablement écoulées pour augmenter la quantité vendue.

Dans ces conditions, la quantité optimale à produire ressort à un niveau inférieur à celle que l'on obtiendrait si l'on considérait le prix comme une donnée. D'où le reproche, fait aux monopoles de comportements malthusiens.

Mais il faut bien voir que si les monopoles de droit existent dans des secteurs clés (énergie, transport), les monopoles de fait dans l'industrie ne sont pas fréquents et le seront d'autant moins qu'on s'intéressera au marché dans une vaste communauté plutôt qu'à des marchés cloisonnés.

Le monopole *temporaire* peut exister, par contre, lorsqu'une entreprise lance sur le marché un produit nouveau, protégé par des brevets. Pendant le temps d'adaptation du marché à ce produit nouveau, pendant le temps que les concurrents emploient à contrebattre le produit nouveau en adaptant leurs propres techniques de production, il y aura monopole de fait. Mais ce ne sera qu'une situation transitoire, qui tendra vers l'état de concurrence normale.

b) Si, à l'inverse de la situation de monopole, il y a *concurrence parfaite* (*bétéropole*), le prix de vente tend de plus en plus à rejoindre le coût marginal. C'est ce qui explique que dans les secteurs de l'alimentation, par exemple, des magasins à succursales multiples, les marges unitaires tendent à réduire de plus en plus, suivant en cela l'exemple américain.

Il existe fréquemment une forme de concurrence où les vendeurs ne vendent pas le même *article*, mais des articles différents destinés aux mêmes usages ou à des *usages comparables*. La situation est plus proche de la concurrence parfaite que du monopole car, à tout moment, l'une des entreprises du groupe peut facilement s'adapter à des différences d'articles dont la fabrication fait appel à la main-d'œuvre, aux mêmes qualifications techniques, parfois même au même outillage, en tout ou partie.

c) Toutes les situations intermédiaires, et ce sont les plus nombreuses, sont des situations de concurrence imparfaite. On parlera de *duopole* si deux entreprises dominent le marché, d'*oligopole* si un nombre plus élevé (mais assez restreint cependant) d'entreprises se le partagent. On est alors dans le

domaine des jeux de stratégie, dont la théorie mathématique, très difficile, est actuellement en pleine évolution.

Dans des situations de ce genre, il est fréquent qu'une des entreprises joue le rôle de *leader*, les autres se contentant de suivre les initiatives du leader en matière de prix. Il y a de bons leaders et de mauvais leaders. Les bons sont ceux qui fixent leurs prix en fonction, non pas de leurs seuls intérêts, mais des intérêts les plus larges, ceux des producteurs du groupe et ceux des consommateurs.

4. Insuffisance des méthodes classiques - Analyse plus poussée par la recherche opérationnelle.

Laissons de côté les produits agricoles dont les aléas de production sont à l'origine de la formation des prix.

Souvent, dans la pratique, on fixe ses prix de l'une des manières suivantes :

a) On calcule le prix de revient d'un article et on le majore d'un certain pourcentage qui constitue le taux de marque ou la marge bénéficiaire.

b) On fixe le prix de vente de l'article en se référant à un prix censé être le prix approximatif du marché. On en déduit par estimation les quantités susceptibles d'être vendues à ce prix. On en déduit la marge bénéficiaire sur chaque article.

L'une et l'autre sont critiquables. Tout d'abord, la première ne tient pas compte des conditions du marché et, à ce titre, est encore plus condamnable que la seconde.

Mais la seconde, si elle est, dans son essence, plus correcte, n'échappe pas à une critique de même nature car la marge bénéficiaire est alors un résultat observé, en fonction de prémisses quelque peu arbitraires.

L'une et l'autre pêchent, en effet, de façon comparable. Elles ont le défaut de ne pas considérer les variables prix et quantité de façon *simultanée* dans les calculs et d'introduire une *hiérarchie arbitraire* entre ces variables.

De plus, l'arbitraire est total lorsqu'on a affaire, comme c'est le cas très général, à des articles produits de façon, non pas indépendante les uns des autres, mais de façon *conjointe*, lorsqu'on a affaire, autrement dit, à des *produits liés*.

Lorsque, et c'est un cas extrêmement fréquent, la technique de production aboutit à toute une gamme d'articles produits simultanément, dont chacun a un marché, il n'y a pas, à proprement parler, de prix de revient pour chaque article.

Expliquons-nous sur quelques exemples.

Lorsqu'un raffineur de pétrole traite une huile brute en raffinerie, il obtient toute une gamme de produits pétroliers allant des essences légères aux fuel lourds et au brai de pétrole en passant par le gasoil, les fuels légers. Le coût du traitement d'une tonne d'huile brute est connue, mais toute ventilation de ce coût selon les produits dérivés est entachée d'arbitraire. Le raisonnement ne peut prendre en compte chaque produit séparément, mais il doit au contraire les traiter simultanément, en tenant compte du coût de production *global* et des élasticités propres à *chaque* produit mis sur le marché.

Il en va de même lorsque l'on carbonise du charbon en cokerie et que l'on obtient du gaz, des huiles et goudrons, et du coke, pour le gaz de Lacq, dont le soufre constitue un sous-produit important.

Prenons un cas qui nous touche de plus près et d'actualité, le problème de la viande. Le bœuf sur pied a un certain cours à un moment donné. De ce bœuf sur pied, le boucher tire toute une série de morceaux qui, diversement appréciés par la clientèle, sont hiérarchisés dans l'échelle des prix.

Je soutiens que cette échelle est assez arbitraire car il est impossible de fixer un prix de revient du faux-filet et un prix de revient du plat de côtes.

L'analyse de la demande, la mesure de l'élasticité au prix selon les morceaux, devrait présider à une formation correcte des tarifs. Tous les moyens existent pour y parvenir, car on connaît avec assez de précision les pourcentages des différents morceaux à tirer d'un quartier de bœuf, et l'on peut sans d'insurmontables difficultés, effectuer des sondages bien construits pour apprécier l'élasticité de la demande aux prix. Une étude de ce genre, faite selon des principes scientifiques irrécusables, contribuerait à atténuer les incompréhensions entre la profession de la boucherie et l'Administration soucieuse du bien public. Tout au moins, est-il permis de l'espérer.

Dans la plupart des productions industrielles, on a également affaire à des articles qui, produits à la fois, n'ont pas de prix de revient en propre, mais dont la vente relève de comportements très différents et, par suite, d'élasticités entièrement distinctes. Un cas présent à tous les esprits est celui des machines et de leurs pièces de rechange. Il y a une élasticité assez forte pour les machines. Un appareil de radio ou de télévision par exemple, a une forte élasticité au prix. Mais la demande de pièces détachées du même appareil est pratiquement inélastique, car on n'a guère la possibilité d'en éviter l'emploi lorsque l'on a une panne. D'où la pratique, assez couramment répandue, de baisser le prix des machines et d'augmenter celui des pièces de rechange. Mais si, en général, on sent assez bien *le sens* dans lequel il faut faire jouer les prix relatifs, on détermine leurs niveaux de façon assez arbitraire, alors qu'il est possible,

grâce à des mesures d'élasticité, de serrer de beaucoup plus près leur détermination.

Une autre forme d'action consiste à déterminer des articles, peu différents, distincts par des présentations, ou d'autres détails qui les font choisir par des consommateurs de niveaux de vie différents. On joue alors sur la variation de l'élasticité aux prix selon les niveaux de revenus. L'élasticité n'étant pas la même selon ces niveaux de vie, il sera souhaitable d'en tirer parti pour fixer une gamme de prix bien ajustée.

5. Politique de différenciation des prix.

La théorie de l'optimum économique insiste sur le principe que le prix d'un article doit être le même, au départ, du point de production pour tous les consommateurs. C'est ce principe qui a présidé à la fixation des règles à suivre par les producteurs de charbon et d'acier de la C.E.C.A. Il est sain en soi qu'il s'assortit de toute une série de conditions comme la libre circulation des hommes et des biens. Comme tel n'est pas toujours le cas en pratique, il peut être néfaste qu'une entreprise renonce, de propos délibéré, à pratiquer une politique de différenciation de prix, surtout si la concurrence y fait appel, de façon plus ou moins occulte d'ailleurs.

a) Répartition des marchés suivant les régions ou les classes de consommateurs.

Une différenciation de prix peut être réalisée en se fondant sur des situations régionales différentes, faisant apparaître des élasticités distinctes.

Il ne faut pas s'étonner que les Allemands appliquent fréquemment une politique de différenciation de prix, selon qu'ils s'adressent au marché national allemand, ou d'autres marchés étrangers. L'élasticité au prix peut, en effet, être très différente. Un article bien connu et bien vendu en Allemagne, a une élasticité relativement faible. Le même article, moins connu dans un autre pays de la Communauté, aura une élasticité beaucoup plus forte. Le calcul économique montre alors de façon irréfutable que le prix de vente dans ce dernier ressort à un niveau inférieur au prix de vente en Allemagne.

Il n'y aurait rien de scandaleux, par exemple, à vendre en Allemagne du vin à un prix inférieur au prix intérieur français. L'élasticité de la demande de vin en Allemagne est sans doute forte, car le vin français y est assez peu répandu, alors que cette élasticité est faible sur le marché français.

La segmentation du marché global en marchés partiels est appliquée constamment par la S.N.C.F. (classes de chemin de fer) et par la Régie des Tabacs.

La répartition est cette fois faite non pas sur des bases géographiques, mais selon les groupes socio-professionnels intéressés.

Ce qu'il faut retenir surtout, c'est que, dans le cadre du Marché Commun, qui va faire éclater les habitudes, et par conséquent, l'expérience acquise après de nombreux tâtonnements, et quelquefois d'assez lourdes erreurs, la fixation des prix de vente peut être considérablement facilitée par une étude économique sérieuse des conditions économiques des divers marchés et la mesure des élasticités de la demande selon les secteurs.

b) *Prix franco - Prix de zone - Prix de parité.*

Faut-il ou non vendre au même prix, quel que soit l'éloignement du client? Ou faut-il au contraire, avoir le même prix départ et faire supporter au client les frais de transport?

Le choix entre les politiques de prix selon l'éloignement a fait couler beaucoup d'encre et en fera couler beaucoup encore. Seule une analyse poussée de la structure des coûts de production pour l'entreprise, des coûts de transport, des effets à attendre des variations de ces coûts sur la zone d'action d'une entreprise — compte tenu des entreprises concurrentes — permet de fixer un choix rationnel entre les diverses politiques possibles :

- prix francs uniforme ou c.i.f.
- prix f.o.b., politique opposée à la précédente.
- prix de zone, qui est une variante intermédiaire entre les précédentes, tous les clients d'une même zone payant le même prix.
- prix de parité, qui consiste à facturer au client, non pas les frais de transports réels, mais ceux du point de parité au point de consommation.

Cette dernière politique se justifie lorsque l'on peut livrer une même marchandise d'un point de départ ou d'un autre selon les circonstances.

Le choix entre ces diverses politiques doit être le fruit d'une analyse économique approfondie. Ceux qui ne l'auront pas effectuée, risquent de prendre, par rapport à leurs concurrents, plus avisés, dans le Marché Commun, un très préjudiciable retard.

6. *Politique de ristournes - exemple concret.*

Il est d'usage fréquent qu'un industriel ne touche la clientèle finale que par l'intermédiaire de distributeurs qui peuvent plus ou moins influencer l'acheteur final.

J'insisterai spécialement sur cet aspect de la politique de prix car les ristournes que l'on accorde aux distributeurs sont susceptibles d'avoir des inci-

dences beaucoup plus importantes sur l'écoulement d'un article que des baisses de prix au niveau des consommateurs. La question qui se pose est de savoir quel est le juste niveau de la ristourne à consentir, comment cette ristourne doit être déterminée en fonction de la quantité écoulée, etc...

Nous avons effectué récemment une étude de recherche opérationnelle sur ce sujet, dont je crois utile de donner ici les traits essentiels à titre d'illustration.

Il s'agissait d'une entreprise produisant un article d'alimentation, s'adressant donc à une clientèle d'épiciers, boulangers-pâtisseries, confiseurs, etc... Les ventes passées sous marchés annuels, avec des grossistes, ont été écartées de l'étude.

Le problème consistait à savoir quel était le tarif à appliquer à la clientèle de détaillants en fonction des quantités commandées.

Jusqu'alors, l'entreprise pratiquait une politique de tarif unique, quelle que soit la quantité commandée. Dans ces conditions, le marché était caractérisé par une répartition de la clientèle par tranches de quantités commandées, plusieurs distributeurs possibles ne s'étant pas décidés à passer commande de l'article en cause. Le nombre de clients distributeurs, y compris les potentiels, s'élevait à 7.000.

Il était indispensable de connaître l'effet à attendre d'une diminution de tarif sur le montant des ventes et d'en déduire son incidence sur la marge bénéficiaire globale.

Comment y parvenir?

Grâce à un sondage de la clientèle même selon les principes scientifiques de la théorie des sondages.

On a eu recours à un sondage dit *stratifié*, la stratification étant effectuée selon l'importance du client, mesurée par son activité antérieure.

Le nombre de clients prospectés a été fixé à 200, soit 3 % de la clientèle globale (pourcentage assez faible il est vrai, mais choisi en raison de la nécessité d'aboutir très rapidement); dans une pré-enquête, destinée à mettre au point la méthode de sondage, à former les enquêteurs au remplissage des questionnaires, 40 clients ont été visités.

La répartition selon les strates des clients enquêtés a été faite proportionnellement à l'effectif de chaque strate, et la détermination des clients à enquêter a été faite en respectant aussi scrupuleusement que possible la répartition géographique de la clientèle.

Le caractère *représentatif* de l'échantillon pouvait donc être considéré comme acquis, ce qui, j'insiste sur ce point, n'est certainement pas le cas, lorsque l'on détermine l'échantillon à enquêter empiriquement, sans être guidé par les règles de la théorie des sondages.

5 représentants de la Société, après avoir reçu les instructions nécessaires, se rendaient auprès des clients à prospecter, leur demandaient d'abord le montant de leur commande aux conditions de prix habituelles, puis leur posaient la question : A 20 francs de moins par kilo, combien commanderiez-vous ? Selon la réponse reçue, ils continuaient ou ne continuaient pas.

Combien à 40 francs de ristourne, 60 francs... etc... ?

Vous voyez qu'on visait ainsi à déterminer une sorte d'élasticité au prix, mais dans ce cas il ne s'agissait pas d'élasticité de la demande au public, mais de l'élasticité de la demande du détaillant-revendeur.

Bien entendu, dans les enquêtes, figuraient les clients potentiels en même temps que les clients réels de l'entreprise.

Les réponses reçues ont été extrêmement édifiantes :

Deux clients de la même strate donnaient des réponses de type entièrement différent. Les uns estimant déjà atteindre la saturation dans l'article en question, restaient insensibles à une perspective de rabais; les autres, au contraire, s'y montraient plus ou moins sensibles. L'analyse statistique des différentes réponses a permis d'estimer les erreurs susceptibles d'être entraînées, dans les conclusions, par suite de la taille réduite de l'échantillon.

Il fallait ensuite tirer parti de l'enquête et calculer les marges bénéficiaires dans l'hypothèse de la fixation de tel ou tel barème de prix pour en choisir l'optimum.

La marge globale correspondait à la vente de 125.000 kilos et s'élevait à 20 millions dans la situation actuelle.

Les réductions R_1 de 20 F au kilo et R_2 de 40 F au kilo déclenchaient une augmentation de la marge, variable selon les seuils de commandes Q_1 et Q_2 kilos auxquels on plaçait l'intervention de ces ristournes. Un calcul mathématique relativement simple a permis de déterminer le couple Q_1, Q_2 , qui rendaient optimale la marge globale.

Les remises plus fortes F_3 , 60 F au kilo et R_4 , 80 F au kilo, ne déclenchaient pas de majoration de la marge. En effet, l'augmentation des commandes entre R_2 et R_3 ou R_3 et R_4 , ne justifiaient plus la perte entraînée par la réduction de la marge sur la *totalité* des ventes.

En définitive, il a pu être établi que la vente à escompter passerait à 192.000 kilos soit plus de 50% de majoration et la marge globale à 26,5 millions — soit 30% de majoration, par application de seuils de ristourne de :

- 20 F pour des commandes supérieures ou égales à 10 K.
- 40 F pour des commandes supérieures ou égales à 40 K.

L'erreur susceptible d'être commise par suite de l'échantillonnage a été calculée. On a ainsi montré que les 30 % de majoration escomptés étaient, en réalité une moyenne entre un minimum de 15 % et un maximum de 45 %.

Le tarif dégressif ainsi déterminé a été aussitôt mis en application par l'entreprise considérée qui a vu, comme il était pressenti, s'accroître sensiblement la demande, notamment parmi les clients potentiels qui sont passés de « potentiels » à effectifs.

Il s'agissait, en somme ici, d'acheter à un certain prix judicieusement déterminé, qui est précisément la ristourne, la bonne volonté du distributeur en lui faisant jouer un rôle de promoteur des ventes qu'il ne jouait pas auparavant.

Précisons que l'élaboration du tarif a exigé un mois de travail à peine.

7. - Conclusions.

La politique de prix de l'entreprise qui constitue un intermédiaire de la plus haute importance entre l'organisation technique interne de l'entreprise et le milieu extérieur peut être étayée solidement sur tout un ensemble d'études que les techniques économiques modernes et la recherche opérationnelle permettent de mettre en œuvre désormais.

Plus que jamais, l'ouverture du marché aux entreprises étrangères se traduira par le progrès des entreprises les plus dynamiques, les moins sclérosées dans des errements surannés.

N'en doutons pas. Plusieurs entreprises allemandes, italiennes, belges, hollandaises, feront de plus en plus appel aux techniques de gestion scientifique et ne se laisseront pas seulement guider par les habitudes acquises à la faveur du cloisonnement des marchés.

Il appartient aux entreprises françaises de ne pas se laisser distancer dans cette course au progrès. Sur le plan des techniques de production, elles en sont assez nettement conscientes. Le seront-elles aussi sur le plan des techniques de gestion, d'organisation harmonieuse des tâches, sur le plan commercial enfin, de la fixation des meilleures conditions de tarification, de ristournes, etc...? L'avenir très prochain nous le dira.

En tous cas, les méthodes sont au point, les outils de calcul sont là. Encore faut-il que se réalise la prise de conscience de l'opportunité d'y faire appel au bon moment.